

DEDALUS - Acervo - EESC



ELAINE DE OLIVEIRA MACHADO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PEQUENAS
EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO NO SETOR
HOTELEIRO DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 22.12.03

Ass.: *Edson Walmir Cazarini*

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.



Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini

São Carlos

2003

Class.	TESE FEESC
Cott.	3193
Tombo	T045104
Syno	1259136

21100147217

Ficha catalográfica preparada pelo Serviço de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

M149a

Machado, Elaine de Oliveira

Análise estratégica na gestão de pequenas empresas de prestação de serviços : proposição de um modelo no setor hoteleiro de São Carlos / Elaine de Oliveira Machado -- São Carlos, 2003.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2003.

Área: Engenharia de Produção.

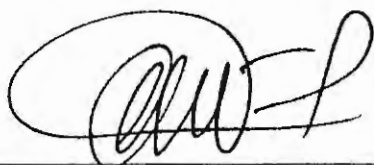
Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão das organizações hoteleiras. 3. Pequena empresa hoteleira. 4. Empreendedor hoteleiro. 5. Gestor na pequena hotelaria e sistemas de informação. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

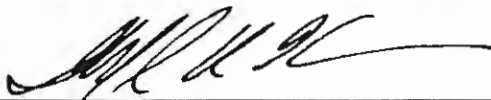
Candidata: Bacharel **ELAINE DE OLIVEIRA MACHADO**

Dissertação defendida e julgada em 30-10-2003 perante a Comissão Julgadora:



Prof. Dr. **EDSON WALMIR CAZARINI (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovada



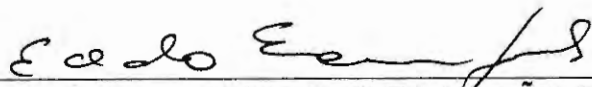
Prof. Dr. **WILSON KENDY TACHIBANA**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

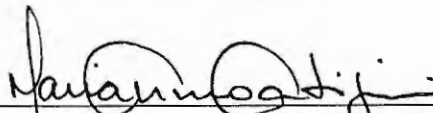


Prof. Dr. **OSVALDO ELIAS FARAH**
(Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP)

APROVADA.



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção



Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

AGRADECIMENTOS

Neste trabalho contei com a colaboração de várias pessoas, sendo todas fundamentais na realização desse estudo, tanto no sentido de me fornecerem informações quanto no incentivo pessoal.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu estimado orientador, prof. Dr. Edson Walmir Cazarini, que me orientou e me possibilitou a realização deste trabalho. Muito obrigada por acreditar sempre na minha capacidade e por me dar esta possibilidade de trabalharmos em conjunto.

Os meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas:

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah que me acompanhou nas etapas deste estudo e me forneceu informações e fontes valiosas para a concretização deste trabalho.

Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana que auxiliou e participou na concretização deste estudo.

A Profa. Dra. Ariadne Chloë Furnival do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação da UFSCar que gentilmente efetuou as correções gramaticais e contribuiu no enriquecimento nesta pesquisa.

A mestre Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo pelas sugestões e informações fornecidas para a elaboração do roteiro aplicado dos hotéis pesquisados.

Prof. Dr. Carlos Goldenberg do Departamento de Engenharia Elétrica da EESC-USP pelas sugestões e incentivos constantes na realização deste trabalho.

Com todo carinho a professora de Inglês Angela Cristina Pregolato Giampetro pela paciência e atenção dedicada na correção e sugestão dos textos.

Ao professor Heverson Akira Tamashiro da arquitetura pelo apoio e esclarecimento surgidos na caracterização dos hotéis estudados.

Aos pesquisadores de hotelaria pela atenção e sugestões transmitidas no andamento do trabalho como o Benny Kramer Costa e o Aneide Oliveira Araujo.

Ao funcionário Carlos Lopes de Oliveira, formado em química pela USP-SC, do Departamento de Arquitetura pelo apoio e indicações.

Ao pesquisador pós-doutorando Mariano Martínez Espinosa na Área de Confiabilidade da EESC-USP que auxiliou na parte de estatística desta dissertação do curso de Engenharia de Materiais no departamento de Madeira.

Obtive informações e dicas relevantes nas consultorias prestadas por Paulo Sérgio Cereda e do Eduardo Tadeu Rantin do SEBRAE (Agência de São Carlos).

Com todo amor agradeço as minhas irmãs Gilmara de Oliveira Machado e Edneia de Oliveira Machado que o tempo todo me incentivaram e me fizeram acreditar que poderia escrever de forma clara e personalizada.

Também agradeço as Bibliotecárias, auxiliares, estagiários e funcionários das Bibliotecas da EESC, ECA, FEA, Física, Moura Lacerda e do Parq-Tec pela amizade e serviços prestados.

Logo, devo lembrar o valioso apoio dos funcionários do Departamento da Produção da USP e da UFSCar.

Aos docentes da FEA, ECA e da UFSCar, em especial aos professores dos departamentos da produção, da arquitetura e da elétrica da EESC-USP pelo conhecimento disponibilizado e a atenção dedicada.

Aos amigos Alessandro e Thiago, que me disponibilizaram importantes documentos sobre planejamento estratégico ao qual colecionaram ao longo de suas trajetórias de estudantes do curso de Engenharia de Produção. Em especial, ao meu grande amigo e companheiro Alessandro pelo apoio e informações transmitidas.

A todos os meus amigos e colegas do departamento de engenharia de produção e tantos outros fora do curso que também me apoiaram e entenderam a grande importância deste estudo na minha vida.

Agradeço todas as pessoas que indiretamente me prestaram suas colaborações.

Com todo amor e carinho a minha mãe, Conceição Aparecida Machado, que sempre me conduziu na busca de novos caminhos para que eu pudesse alcançar sempre um maior desenvolvimento emocional e intelectual.

Em especial, agradeço a Deus que me possibilitou conhecer um dos lados mais maravilhoso do ser humano que seria o compartilhamento de conhecimentos.

Fica aqui meus votos de agradecimentos a todas estas pessoas que transformaram meu ser, tanto como pessoa e quanto como pesquisadora e autora.

Muito obrigada!

NA VIDA

Não te queixes de ninguém.
Todos estamos lutando.
Esse enfrenta problemas afetivos.
Aquele sofre limitações.
Outro caminha vacilante.
Na vida, quem compreende sabe mais.
Faze o melhor que possas,
esquecendo ingratidões.
Serve, perdoa e avança,
olvidando injurias.
Elege o bem por teu escudo
e deixa que as pedras da maledicência
caiam à tua volta.
Se procuras Jesus,
não tens tempo a perder
com os acontecimentos marginais da estrada.

Francisco Cândido Xavier

RESUMO

MACHADO, E.O. (2003). *Análise estratégica na gestão de pequenas empresas de prestação e serviços*: proposição de um modelo no setor hoteleiro de São Carlos. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

O objetivo principal desta pesquisa é adequar e aprimorar, para o setor de serviços, um roteiro de planejamento estratégico, elaborado para pequenas empresas industriais, por meio da aplicação em pequenas empresas de hotelaria. O planejamento estratégico se encontra pouco difundido na pequena empresa. As pequenas empresas brasileiras não têm uma cultura de planejamento estratégico. A falta de planejamento estratégico na pequena empresa implica numa ineficiência nas suas tomadas de decisões estratégicas. As pequenas empresas de hotelaria se caracterizam pela falta de utilização do planejamento estratégico nas suas tomadas de decisões. A metodologia de aplicação a ser desenvolvida será da pesquisa-exploratória, a qual consiste numa categoria de pesquisa qualitativa, cujo objetivo de estudo é descrever, registrar, analisar e interpretar os fenômenos, procurando conhecer o seu funcionamento presente. Para atingir os objetivos propostos realizou-se um trabalho de campo em quatro hotéis da cidade de São Carlos (SP). Como resultado sistematizou um roteiro de planejamento estratégico próprio para o setor de serviços hoteleiro. Desta forma, a importância desta pesquisa está na contribuição acadêmica que se pretende oferecer aos pesquisadores, executivos pertencentes ao ramo de hospedagem, e outras instituições interessadas no assunto, no sentido de promover um maior entendimento sobre as práticas de planejamento estratégico aplicado na pequena empresa hoteleira.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão das organizações hoteleiras, pequena empresa hoteleira, empreendedor hoteleiro, gestor na pequena hotelaria e sistemas de informação

ABSTRACT

MACHADO, E.O (2003). *Strategic analysis in the administration of small installment companies and services: proposition of a model in the hotel section of São Carlos*. M.Sc. Dissertation - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

The main objective of this research is to adapt and improve a route of strategic planning, elaborated for small industrial companies, through its application in small hotel companies. The strategic planning has been little spread in small companies. The small Brazilian companies do not have a culture of strategic planning and states that the lack of strategic planning in small companies implicates in an inefficiency in their making of strategic decisions. The that small hotel companies are characterized by the lack of use of strategic planning in their making of decisions. The application methodology to be developed will be research-exploratory. It consists of a category of qualitative research, whose study objective is to describe, register, analyze and interpret the phenomena in order to know their present operation. To reach the objectives proposed in this research a field work was developed in four hotels São Carlos (SP) a result the systematization a route of strategic planning is for the section of hotel services. Thus, the importance of this research lies upon the academic contribution that it intends to offer to researchers, executives belonging to the lodging branch and other interested institutions in the subject, in the sense of promoting a larger understanding of the practices of applied strategic planning in small hotel companies.

Keywords: strategic planning, management of hotel organizations, small hotel company, hotel entrepreneurs, management of small hotel companies and information systems

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processamento do planejamento	41
Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico	43
Figura 3 - Estratégias emergentes.....	44
Figura 4 – Desenvolvimento de estratégias	50
Figura 5 - Processos Organizacionais	66
Figura 6 - Representação das atividades dos executivos	80
Figura 7 - Perfil do respondente das pequenas empresas	105
Figura 8 - Questões respondidas e não respondidas.....	105
Figura 9 - Cargo ocupado do respondente das empresas contatadas	106
Figura 10 - Experiência no ramo dos gestores	107
Figura 11 - Faixa etária dos gestores das empresas.....	108
Figura 12 - Tempo de empresa dos gestores das empresas	109
Figura 13 - Experiência no ramo dos gestores das empresas pesquisadas	110
Figura 14 - Quadro Funcional dos empregados das empresas	111
Figura 15 - Investimentos realizados nas empresas hoteleiras	113
Figura 16 - Desempenho das empresas.....	114
Figura 17 - Os pontos fortes das empresas	115
Figura 18 - Os pontos fracos das empresas.....	117
Figura 19 - As dificuldades das empresas hoteleiras	118
Figura 20 - Principais fatores externos que mais interferem no desempenho dos hotéis	119
Figura 21 - A estratégia na gestão das empresa.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Causas de falhas na aplicação do planejamento estratégico	33
Tabela 2 – Cenário de referência.....	48
Tabela 3 – Categorias: ameaças e oportunidades.....	49
Tabela 4 – Categorias: Fraquezas, forças e situação desejável	49
Tabela 5 - Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem	68
Tabela 6 – Classificação das empresas em função do número de empregados	69
Tabela 7 – Classificação das empresas em função da receita bruta anual	69
Tabela 8 - Perfil do respondente das empresas.....	104
Tabela 9 - Questões respondidas e não respondidas	105
Tabela 10 - Cargo ocupado do respondente das empresas	106
Tabela 11 - Experiência no ramo dos gestores	107
Tabela 12 - Faixa etária dos gestores respondentes das empresas	107
Tabela 13 - Tempo de empresa dos gestores das empresas.....	108
Tabela 14 - Experiência no ramo dos gestores das empresas.....	109
Tabela 15 - O quadro Funcional dos empregados das empresas	111
Tabela 16 - Investimentos realizados nas empresas hoteleiras.....	112
Tabela 17 - Desempenho das empresas	113
Tabela 18 - Os pontos fortes das empresas.....	114
Tabela 19 - Os pontos fracos das empresas	116
Tabela 20 - As dificuldades das empresas hoteleiras.....	117
Tabela 21 - Principais fatores externos que mais interferem no desempenho	118
Tabela 22 - Registros das informações nas empresas	119
Tabela 23 - A estratégia na gestão das empresas	120

LISTA DE SIGLAS

EESC - Escola de Engenharia de São Carlos

Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo

NBR - Norma Brasileira Registrada

SEBRAE - Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas

TAM - Transporte Aéreo Marília

UHs - Unidades Habitacionais

USP - Universidade de São Paulo

USP-SC - Universidade de São Paulo- São Carlos

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Caracterização do tema da pesquisa.....	13
1.2 Formulação do problema da pesquisa.....	13
1.3 Declaração do objetivo da pesquisa.....	14
1.4 Relevância da pesquisa ao abordar o tema.....	15
1.5 Metodologia da pesquisa.....	16
1.5.1 Perguntas de pesquisa	18
1.5.2 Variáveis da pesquisa.....	19
1.5.3 Técnicas de coleta de dados.....	19
1.6 Estrutura do trabalho.....	20
2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.1 Histórico.....	22
2.2 Definindo o planejamento estratégico.....	24
2.3 Os benefícios do planejamento estratégico.....	25
2.4 Dificuldades na aplicação do planejamento estratégico	31
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	36
3.1 Definições e conceitos de planejamento estratégico na pequena empresa	36
3.2 As contribuições do planejamento estratégico na pequena empresa	37
3.3 Elaboração do Planejamento Estratégico.....	41
3.4 Um modelo de planejamento estratégico	46
3.5 As dificuldades de aplicação do planejamento estratégico na pequena empresa	50
4 EMPREENDEDORISMO HOTELEIRO.....	54
4.1 O perfil do empreendedor	55
4.2 As características ou atributos de um empreendedor.....	56

4.3	Vantagens e desvantagens no empreendedorismo	59
4.3.1	Vantagens no empreendedorismo	60
4.3.2	Desvantagens no empreendedorismo	61
4.4	Estatística do empreendedorismo no Brasil	62
5	PEQUENA EMPRESA HOTELEIRA	64
5.1	Definição, classificação e importância das pequenas empresas hoteleiras	64
5.2	Gestão da pequena empresa hoteleira	71
5.3	Planejamento estratégico na pequena empresa hoteleira	73
5.4	Trabalho do gerente na pequena empresa de prestação de serviços	77
5.5	O papel e a importância do Sistema de Informação.....	82
7	PESQUISA DE CAMPO	86
7.1	Metodologia	86
7.2	Roteiro.....	86
7.3	Entrevistas.....	87
7.4	Apresentação e análise dos dados	87
7.5	Descrição das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas.....	88
7.5.1	Hotel A.....	88
7.5.2	Hotel B	93
7.5.3	Hotel C	97
7.5.4	Hotel D.....	100
7.6	Tabulação dos dados da pesquisa.....	104
8	- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	121
8.1	Considerações finais	121
8.2	Propostas para trabalhos futuros	124
8.3	Limitações da pesquisa	125
	REFERÊNCIA	121
	ANEXO A - ROTEIRO PROPOSTO.....	137

1. INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno cada vez mais observado nos mercados mundiais e vem promovendo uma livre internacionalização do capital. Sua ação influencia as empresas não apenas a competirem em termos de produtos, mas principalmente a se preocuparem com as tecnologias de processo utilizadas pelos seus concorrentes.

De acordo com Kon (1999), a globalização se difundiu graças aos avanços tecnológicos decorrentes das últimas décadas. Nos anos mais recentes se tornou indispensável que as empresas incorporem estas novas tecnologias para continuarem e mesmo se manterem neste novo cenário mundial. Isto só será possível através da formulação e utilização de uma estratégia competitiva de atuação dentro do ambiente.

Conforme Gracioso (2000), torna-se necessário que as empresas se reestruturarem para adaptar-se a esse novo enfoque da economia global, garantindo condições de sobrevivência, para que não haja grandes prejuízos e risco de serem eliminadas. Para isso é preciso levar em consideração o ambiente externo que vem caracterizando-se por fatores tais como: o fim das barreiras comerciais o que caracteriza a globalização da economia; o avanço da tecnologia, principalmente da informação, com a exigência dos consumidores e a presença de concorrentes utilizando os mesmos recursos, o que favorece uma elevação dos custos.

Segundo Hatch (1997), as tendências atuais direcionadas pela sociedade global propõem um enxugamento da mão-de-obra das empresas, com melhoria da produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O Lopes Filho (2001) também relata sobre o surgimento de consumidores cada vez mais sofisticados, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta que possibilita que as empresas tenham alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes na conquista destes consumidores.

Portanto, num ambiente globalizado e imprevisível, a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem da capacidade de estarem em sintonia com o ambiente externo. Para isso, vem se tornando importantíssimo a utilização de uma estratégia competitiva de atuação num mercado altamente disputado e instável. A vantagem competitiva pode advir de uma política e cultura organizacional que cultive o planejamento estratégico, para que a empresa possa se manter e continuar se expandindo neste ambiente turbulento, (OLIVEIRA, 2002).

1.1 Caracterização do tema da pesquisa

Com a globalização as empresas precisam estar preparadas para continuarem ou se manterem no mercado cada dia mais competitivo, para isso, vem se tornando indispensável a formulação e utilização de um planejamento estratégico para que as empresas possam obter melhores benefícios e resultados com as transformações que vem ocorrendo no mercado mundial.

Segundo Barbalho e Beraquet (1995), o planejamento estratégico oferece as diretrizes para que o executivo possa tomar decisões mais adequadas. O planejamento leva em consideração as variáveis do ambiente externo, no qual a empresa está inserida, e também seu ambiente interno, consistindo de um procedimento flexível que estabelece os planos estratégicos, os quais vão se atualizando com as mudanças do mercado.

Com o planejamento estratégico o dirigente realiza um estudo sistemático sobre a viabilidade de seu negócio, prepara-se emocional e profissionalmente para tomar decisões, fazer escolhas e assumir os riscos inerentes do mundo dos negócios (FISCHMANN e ALMEIDA, 2001).

Conforme Oliveira (2002), o planejamento estratégico possui um conjunto de decisões e ações, a serem avaliadas pelo executivo, para que a empresa possa acompanhar as mudanças ocorridas no cenário econômico, político e social aproveitando as oportunidades de atuação que o meio oferece.

As evidências indicam que a estruturação seqüencial e lógica do planejamento estratégico, realizado antes de qualquer tomada de decisão, possibilita ao empresário uma maior visualização de seu negócio e melhores condições de realizar planos estratégicos, de praticar ações, fazer escolhas e assumir os riscos, sempre aproveitando as oportunidades existentes.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

Atualmente, o planejamento estratégico não é algo totalmente difundido e utilizado pelos pequenos empresários no Brasil. Se bem elaborado, o planejamento, poderia contribuir para diminuir a mortalidade das micros e pequenas empresas brasileiras.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em uma pesquisa realizada no Estado de São Paulo em 2001, antes cinco anos de constituição apenas 29% das pequenas empresas continuam atuando no mercado. Assim, a taxa de mortalidade das pequenas empresas paulistas chega a 71% em cinco anos de atuação no mercado (SEBRAE, 2001).

O planejamento estratégico possibilita ao pequeno empresário uma visão geral do seu negócio, pois todas as partes que constituem o planejamento são interrelacionadas e interdependentes. Ou seja, qualquer decisão tomada em cada uma das partes influenciará positivamente ou negativamente no todo. Com esta visão, o pequeno empresário terá uma atuação global, sem privilegiar apenas alguns setores do negócio, o qual constitui uma prática bastante comum no mundo empresarial das grandes empresas. Desta forma, trabalha-se com diferentes ângulos de análise, propiciando um entendimento mais amplo e realista do empreendimento, (ALMEIDA, 2001).

Diante deste contexto, o problema da pesquisa se resume à seguinte questão:

É possível adequar e aprimorar um roteiro de planejamento estratégico elaborado para pequenas empresas industriais por meio da aplicação em pequenas empresas de prestação de serviços?

1.3 Declaração do objetivo da pesquisa

O principal objetivo da pesquisa é **adequar e aprimorar para o setor de serviços um roteiro de planejamento estratégico, elaborado para pequenas empresas industriais, por meio da aplicação em pequenas empresas de hotelaria.**

Como objetivos secundários têm-se:

- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos que focalizam o planejamento estratégico, a pequena empresa, o planejamento estratégico na pequena empresa e planejamento estratégico na pequena empresa de serviços, particularmente em hotelaria;
- b) Conhecer e compreender as características particulares da pequena empresa de prestação de serviços do setor hoteleiro do município de São Carlos;

- c) Fazer um estudo empírico da aplicação do roteiro avaliando a sua eficácia, sua adequação e a sua aceitação na administração da pequena empresa de prestação de serviços hoteleiros;
- d) Avaliar a eficácia do roteiro de planejamento estratégico das pequenas empresas industriais para a realidade do setor de serviços hoteleiros.

1.4 Relevância da pesquisa ao abordar o tema

Para Matoso (1996), atualmente, está se vivenciando um momento de profundas transformações sociais, políticas e econômicas decorrentes da transição da era Industrial para a era da Informação.

Na esfera do plano econômico observa-se uma diminuição da oferta de trabalho nas grandes empresas e um aumento significativo de empregos nas pequenas empresas. Os estudiosos prevêem que cada vez mais ocorrerá a formação e o surgimento de organizações decorrentes de ações empreendedoras, levando à criação de seus próprios empregos. Conforme Araújo (2001), o empreendedorismo está transformando toda a economia mundial. Estas transformações estão evoluindo para a modificação de toda uma estrutura política, econômica e social já formada.

Neste cenário, necessita-se de pequenas empresas que selecionem, processem e disseminem suas decisões de forma que as ações tomadas sejam eficazes, rápidas e contextualizadas com a realidade vivenciada no cenário industrial.

Sabe-se, que a pequena empresa no Brasil encontra muitas dificuldades para se manter no mercado, isso resulta em altos índices de mortalidade nos seus primeiros anos de vida. Diante deste quadro, incentivar a realização de pesquisas com o objetivo de propor soluções, se torna indispensável para que se possa reverter este alto índice de mortalidade presenciado nas pequenas empresas brasileiras.

Esta pesquisa visa contribuir para combater esta realidade presenciada, uma vez que o sucesso da pequena empresa pode representar a geração de novos postos de trabalho e contribuir para um melhor equilíbrio econômico e social do país.

Nas condições acima, adequar e aprimorar um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento estratégico para as pequenas empresas de prestação de serviços é uma importante contribuição.

1.5 Metodologia da pesquisa

A metodologia de aplicação a ser desenvolvida é da pesquisa-exploratória, a qual tem por característica a cooperação, entre o pesquisador e os pequenos empresários hoteleiros, para o levantamento e conhecimento da realidade do problema. Segundo Gonsalves (2001), a pesquisa-exploratória consiste numa categoria de pesquisa qualitativa, cujo objeto de estudo é descrever, registrar, analisar e interpretar os fenômenos e conhecer o funcionamento presente da empresa. Para este autor (2001, 65) “A pesquisa-exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno...”.

A escolha da metodologia de estudo exploratório e descritivo justifica-se por estar coerente com o resultado da pesquisa bibliográfica preliminar realizada. Para Jimenez (1999) os artigos teóricos sobre planejamento estratégico na pequena empresa hoteleira são escassos e as pesquisas empíricas praticamente inexistentes. Sobre isso FERNANDES (2001, p.18) afirma:

Encontra-se, na literatura, uma gama de pesquisas visando contribuir para o aspecto de gestão...Entretanto, as ferramentas gerenciais desenvolvidas têm, normalmente, como mencionado, foco nas indústrias de transformação de recursos em produtos, deixando uma lacuna no que diz respeito à prestação de serviços. Entende-se que a “indústria” de serviços, por apresentar características específicas no processo produtivo, necessita do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão adequada às empresas deste setor.

Conforme Viá e Dencker (2001), a pesquisa-exploratória possui duas abordagens: a prática e a teórica. Estas, quando interrelacionadas, envolvem a análise e a coleta de informações na obtenção de conhecimentos empíricos. Segundo estes autores (2001, 59):

“[...] estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. O estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar,

servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa. São também utilizados para esclarecer ou modificar conceitos. As descrições, nesse caso, tanto podem ser qualitativas quanto quantitativas. Os métodos de coleta de dados também podem variar da pesquisa bibliográfica e documental ao uso de questionário, entrevista ou observação. Esses estudos não necessitam de amostragem e utilizam de modo bastante freqüente os procedimentos da observação participante e a análise de conteúdo”.

Para Gil (1996) a pesquisa exploratória possui um embasamento empírico que propicia formas de cooperação entre o pesquisador e o participante, na busca de conhecer ou esclarecer um problema. De acordo com este autor (1996, p.45):

“Estas pesquisas tem como objeto proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado [...]”.

Desta forma, o pesquisador desempenha um papel ativo, interagindo e “intervindo” constantemente nos acontecimentos observados na empresa pesquisada. A interação será no sentido de verificar se o roteiro construído, de planejamento estratégico, é propício e adequado à realidade da gestão administrativa da pequena empresa pesquisada. A “intervenção” será no sentido de incentivar e conscientizar o pequeno empresário da vantagem que poderá ter se utilizar o roteiro de planejamento estratégico coerente com sua estrutura organizacional.

Neste contexto, este trabalho visa aprimorar um roteiro de planejamento estratégico, elaborado para as pequenas empresas de manufaturas, por meio da aplicação em pequenas empresas de serviços de São Carlos. O roteiro foi desenvolvido por uma mestranda na sua dissertação de mestrado, (CAMARGO, 2001).

A mestranda se baseou também num questionário teórico, o qual contém 71 perguntas, formulado pelo mestrando Bernardo (1999). Este questionário proporcionará os dados elementares que dará suporte para a realização de estudos mais aprofundados e práticos. Conforme Camargo (2001, 9):

A princípio, o questionário possuía 14 perguntas sobre Caracterização da Empresa, 20 sobre Perfil do Empresário e 37 sobre Estratégia Empresarial. A seguir, o questionário foi reduzido, ficando com 44 perguntas. Foi submetido a um pré-teste, sendo respondido por 16 funcionários qualificados de empresas de diversos ramos. Foi feito um segundo pré-teste, com funcionários menos qualificados e, com base nos resultados obtidos a versão final ficou com 32 perguntas.

A escolha deste roteiro deve-se a possibilidade de aplicá-lo em outras atividades industriais e principalmente pelas sugestões e informações fornecidas da mestrandia Camargo (2001) para adequar o roteiro de planejamento estratégico elaborado para pequenas empresas industriais, por meio da aplicação em pequenas empresas de serviços do setor hoteleiro, a partir da fundamentação teórica descrita neste estudo.

Para atingir os objetivos propostos pretende-se realizar um trabalho de campo envolvendo quatro hotéis da cidade de São Carlos (SP).

A pesquisa, para o setor de Hotelaria, será realizada em duas fases:

1) Aplicar o roteiro de planejamento estratégico em pequenas empresas hoteleiras selecionadas, identificando e compreendendo como as particularidades da gestão na pequena empresa, influencia no processo de elaboração do planejamento estratégico;

2) Realizar ajustes, no roteiro definido, com base nas avaliações realizadas na fase 1.

Portanto, o estudo realizado enquadra-se como exploratório, uma vez que se pretende conhecer melhor e delinear os instrumentos de análise estratégica em pequenas empresas de serviços do setor hoteleiro. Desta forma será possível desenvolver uma nova aplicação para o roteiro de planejamento adequado à necessidade e realidade das pequenas empresas hoteleiras.

1.5.1 Perguntas de pesquisa

Este estudo visa aprimorar um roteiro de planejamento estratégico, elaborado para pequenas empresas industriais, por meio da aplicação em pequenas empresas de serviços do setor hoteleiro. Dessa forma, as perguntas de pesquisa são as seguintes:

- De que forma o roteiro de planejamento estratégico pode ser elaborado como uma ferramenta de competitividade, considerando-se as particularidades existentes na gestão das pequenas empresas hoteleiras?
- Existe uma relação entre a não elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas e a complexidade desta ferramenta empresarial?
- Como as características de gestão de pequenas empresas influenciam no processo de elaboração do planejamento estratégico?
- De que forma o desenvolvimento de um roteiro prático irá auxiliar o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico?

Estas perguntas de pesquisas têm o propósito de orientar o trabalho de campo, dentro da empresa, selecionando e focalizando os fatores que representam o planejamento estratégico nas pequenas empresas de prestação de serviços.

1.5.2 Variáveis da pesquisa

De acordo com o objetivo proposto anteriormente são variáveis da pesquisa:

- a) O planejamento estratégico: envolve os conceitos e metodologias apresentadas pelos principais autores da área, em relação ao processo de elaboração do roteiro do planejamento estratégico;
- b) A gestão da pequena empresa: apresenta particularidades como a informalidade, a gestão centralizada, a personalidade, a administração não-profissional, entre outras, que influenciam na gestão e, conseqüentemente, na elaboração do planejamento estratégico;
- c) O roteiro a ser ajustado e aprimorado: compreende a definição dos principais tópicos da elaboração do planejamento estratégico, as maneiras de desenvolvê-los na pequena empresa e as particularidades da prestação de serviços, especialmente do setor hoteleiro.

1.5.3 Técnicas de coleta de dados

O processo de coleta de dados será realizado por meio da observação livre e entrevista. A entrevista será baseada em um roteiro pré-definido. O público-alvo da

observação livre e da entrevista será o pequeno empresário com seu corpo de funcionários.

1.6 Estrutura do trabalho

A estrutura da dissertação será dividida em duas etapas. Na primeira etapa se faz uma análise da literatura especializada. Na segunda etapa se desenvolve uma pesquisa de campo realizada em pequenas empresas hoteleiras do município de São Carlos. Assim, encontra-se este trabalho distribuído em oito capítulos, conforme segue:

Capítulo 1: já apresentado pretende-se descrever e apresentar as características gerais do trabalho e delimitar o campo de pesquisa. Faz-se uma introdução ao tema, conduzindo à reflexão da problemática abordada na dissertação. Discorre-se sobre o principal objetivo, justificando a relevância da pesquisa ao abordar o tema e também de que modo o trabalho será desenvolvido e orientado no decorrer do estudo teórico e prático.

Capítulo 2: se descreve os principais conceitos sobre o planejamento estratégico, bem como os benefícios e as dificuldades de aplicação desta ferramenta administrativa.

Capítulo 3: destaca-se a importância do planejamento estratégico no gerenciamento dos pequenos negócios. A finalidade é demonstrar como esta ferramenta, quando bem formulada, pode contribuir para a lucratividade e competitividade dos pequenos negócios. Além disso, neste capítulo trata-se também de questões relativas as contribuições e as dificuldades na aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas.

Capítulo 4: abrange questões relacionadas ao empreendedorismo tais como o perfil do empreendedor, as características ou atributos de um empreendedor, e sua criatividade no empreendimento. Almeja-se dar uma idéia ampla sobre o empreendedor hoteleiro.

Capítulo 5: descreve e contextualiza a posição da hotelaria na economia, política e no social do país. Ressaltando-se a forma de gerenciamento normalmente adotado pelos pequenos empresários no cotidiano das pequenas hoteleiras.

Capítulo 6: abrange a análise e estudo prático das questões relacionadas a pequena empresa hoteleira do município de São Carlos, por exemplo, caracterização das atividades gerenciais do hotel.

Capítulo 7: faz-se um estudo que teve um enfoque exploratório almejando caracterizar a empresa, obter o perfil do empresário e conhecer a estratégia empresarial presentes nas quatro pequenas empresas hoteleiras estudadas que estão localizadas na cidade. Assim, de posse destas informações foi realizada a descrição, a análise e a tabulação dos resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo.

Capítulo 8: contém as considerações finais e as perspectivas de trabalhos futuros. Além disso, contendo as contribuições que serão proporcionadas para as instituições ou pessoas que desejam informações do setor hoteleiro e também as limitações encontradas na elaboração e termino da presente dissertação.

Acredita-se que este trabalho contribuirá para se analisar e compreender um pouco mais o universo do planejamento estratégico no cotidiano das atividades gerenciais numa pequena empresa hoteleira.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos sobre planejamento estratégico, bem como os benefícios e as dificuldades da aplicação desta ferramenta administrativa no processo decisório organizacional. Será também abordado a importância do planejamento estratégico através dos tempos.

As recentes transformações ocorridas no pensamento gerencial levaram os gestores das empresas a elaborarem um planejamento contendo estratégias que proporcionem menores custos e maiores rentabilidade possível dos produtos e serviços oferecidos de acordo com as necessidades do ambiente externo e interno das empresas. Isso porque, o planejamento estratégico serve como uma poderosa ferramenta administrativa na identificação e realização dos objetivos dos negócios da empresa. Em vista disso, torna-se importante que o dirigente formule um planejamento que contenha os objetivos organizacionais alinhados com o ambiente externo da organização. Desta forma, o planejamento estratégico pode contribuir para aumentar a capacidade competitiva da empresa frente aos seus concorrentes, principalmente no que diz respeito ao atendimento das expectativas dos seus clientes.

2.1 Histórico

Com a globalização a empresa deve estar preparada para se introduzir ou permanecer num mercado cada dia mais competitivo. Para isso, se torna indispensável uma clara visualização da sua missão, de seus objetivos juntamente com os meios de atuação que pretende utilizar. Esta visualização pode ser obtida através de um planejamento estratégico.

Segundo Aquaroni (2001), há 4000 ac já existiam documentos que relatavam sobre pesquisadores, em civilizações antigas como os egípcios, reconhecendo a importância de realizar um planejamento. Desta forma, ao analisar o planejamento estratégico através dos séculos percebe-se que há milênios sua importância e necessidade são reconhecidas pelos homens.

A literatura documenta também que após a Revolução Industrial chegou um momento em que os gestores das empresas tomaram consciência que sem alguma forma de planejamento formal, dificilmente ocorreria uma elevação significativa da eficiência

dos processos produtivos. Entre estes gestores está presente figuras importantes como os engenheiros Frederick W. Taylor e o Heri Fayol.

Conforme a autora Hatch (1997) o processo de industrialização, decorrente da Revolução Industrial, pode ser caracterizado em três fases.

Na primeira fase ocorre o crescimento e a sofisticação das máquinas usadas para expandir e aumentar a produtividade do trabalho realizado nas fábricas. Nesta fase, os gestores das empresas enfrentavam a necessidade de buscar e utilizar ferramentas administrativas para obterem um maior controle e eficiência dos processos produtivos. Ao analisar as alternativas gerenciais utilizadas pelos dirigentes, constatou-se a presença do planejamento tanto no nível operacional quanto no nível tático. No nível operacional, o planejamento auxiliou na racionalização, na padronização e na especialização do trabalho. O planejamento possibilitou que o gestor da empresa tivesse uma maior percepção e controle dos processos produtivos. No nível tático, o planejamento utilizou procedimentos que contribuíram num maior domínio e previsão das funções do administrador do nível médio. Nesta primeira fase, os dirigentes da empresa procuravam técnicas gerenciais para resolver ou reduzir os problemas decorrentes da ampliação tanto da estrutura da fábrica quanto dos números de seus membros.

A segunda fase estaria representando um ambiente relativamente estável, a organização estaria estruturada através de uma visão funcional hierárquica vertical de suas capacidades operacionais. A empresa passa a trabalhar com operações complexas de manufaturas e com uma burocracia de ênfase no controle, na rotina e na especialização das atividades realizadas. Nesta fase, o planejamento contém regras e procedimentos padronizados, documentados, normalizados e centralizados na alta gerência.

Na terceira fase a organização contém uma estrutura horizontal voltada para os processos. Os desafios de se gerenciar são triplicados. Por exemplo, as atividades do planejamento estavam enfocadas no cliente, os gerentes tinham que pensar no ambiente externo, e todas as habilidades necessárias para completar o trabalho deviam estar disponíveis. Desta forma, os recursos presentes na organização eram estruturados a fim de se obter *output* máximo a partir de *input* mínimo.

Segundo Abell (1999), as recentes transformações ocorridas no planejamento estratégico podem ser visualizadas e sintetizadas em dois momentos históricos. No

primeiro momento, o planejamento contém uma única estratégia operando em um ambiente estável e previsível. Este planejamento foi realizado pela maioria das grandes empresas num período iniciado com o término da segunda guerra mundial até os anos 70. No segundo momento, o planejamento estratégico opera com múltiplas estratégias dentro de um cenário competitivo e imprevisível. Esta abordagem envolvendo duas etapas é denominada como “planejar para hoje e planejar para amanhã”. Num quadro geral, ao “planejar para hoje” a empresa precisa possuir informações precisas de suas atividades, de seus clientes e da abordagem empresarial que deverá incorporar. Por outro lado, “planejar para o futuro” consiste na empresa descobrir como suas atividades deverão ser redefinidas para atender às expectativas futuras.

Neste contexto, ao analisar o planejamento estratégico antes e depois da década de 70, se observa uma mudança radical ocorrida tanto na sua estrutura quanto na sua filosofia. Desta forma, a eficácia e eficiência do planejamento estratégico dependem muito da habilidade do executivo de realizar uma interface entre a dinâmica organizacional da empresa e o ambiente externo. Para isso, o executivo deve estar constantemente atualizado, em relação às oportunidades, às ameaças, às competências e às expectativas da empresa frente ao mercado de constantes mudanças, decorrentes de uma economia globalizada.

2.2 Definindo o planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de decisões que poderão ser colocadas em ação pelo executivo, para que a atuação da empresa possa ser modificada no futuro se adequando às previsões e exigências do seu meio.

Neste enfoque, o planejamento estratégico possibilita uma maior interação da empresa com seu ambiente externo e contribui para que o executivo tenha informações mais precisas nas suas tomadas de decisões.

De acordo com Barbalho e Beraquet (1995), o planejamento estratégico se constitui num conjunto de procedimentos onde se estabelece os objetivos alinhados com a política, a meta e os princípios internos de uma organização, levando em consideração seu ambiente externo.

Para Aaker (2001) o planejamento estratégico é utilizado como um sinalizador em vista que direciona as decisões que serão seguidas.

Neste contexto, o executivo será o responsável pela interação da organização com o seu meio empresarial e o planejamento estratégico poderá ser uma poderosa ferramenta nas decisões, levando a empresa a atuar com mais eficácia no cenário industrial.

Conforme Silveira e Vivacqua (2000), o planejamento estratégico deve promover a inserção da empresa no mercado almejado.

Assim, o planejamento deve conter dois momentos. O primeiro momento consistirá na análise das perspectivas do ambiente externo, levando em consideração as oportunidades e os riscos, e o segundo será a escolha das estratégias que mais se adequem aos pontos fortes e fracos da empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que possibilita que a empresa visualize suas vantagens e desvantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Desta forma, pode ser utilizado como um guia da empresa, auxiliando-a na escolha das estratégias mais adequadas.

Portanto, as evidências indicam que a estruturação seqüencial e lógica do planejamento estratégico, realizado antes de qualquer tomada de decisão, possibilita ao empresário uma maior visualização de seu negócio e melhores condições de realizar o planejamento estratégico, de praticar ações, de fazer escolhas e assumir os riscos, sempre com o objetivo de estar aproveitando as oportunidades existentes. Em vista disso, daremos seqüência ao estudo descrevendo as contribuições, as dificuldades e as utilizações do planejamento estratégico nas grandes empresas conforme relatado na literatura administrativa nacional e internacional.

2.3 Os benefícios do planejamento estratégico

Segundo Gracioso (2001), a literatura especializada apresenta uma série de benefícios decorrentes do planejamento estratégico nas grandes empresas. As contribuições consideradas neste trabalho seriam no sentido do planejamento favorecer uma reflexão do empresário ou executivo através de uma análise e um posicionamento da organização no meio que ela opera e também para medir o grau de impacto das ações do ambiente externo na empresa. Para isso, o executivo deverá ter informações precisas das variáveis que influenciam os negócios, para que as decisões contidas no planejamento possam estar enfocadas e compatíveis com a necessidade e expectativa da empresa. Este autor (2001, p.33) enfatiza:

“[...] só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: a) antecipar aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; b) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso”.

Assim, a literatura do planejamento estratégico aborda muitas questões que atuam direta ou indiretamente na esfera dos negócios, cabendo a cada executivo realizar as devidas adequações conforme o contexto presenciado pela empresa. A busca por esta adequação resulta na inclusão e exclusão de determinadas questões tratadas no percorrer do planejamento.

Tomando-se como exemplo uma determinada empresa onde seu principal executivo acabou de realizar a aprovação de um planejamento estratégico no qual analisa as questões escolhidas e tratadas no planejamento. Este executivo pode se deparar com elementos que envolvam e contenham questões tais como: o Macroambiente, a Estratégia Competitiva, a Gestão do Conhecimento, a Tecnologia da Informação, o Recursos Humano, a Qualidade, a Logística e a Cadeia de Suprimento. Esses elementos são importantes na medição ou avaliação do desempenho das atividades empresariais, pois podem propiciar output máximo a partir de inputs mínimos.

Segundo Casorotto Filho (1998), a análise do Macroambiente vem contribuir para que a empresa visualize e identifique os fatores políticos, econômicos, sociais e jurídicos que podem alavancar ou não o negócio estabelecido. A análise que leva o empresário ou executivo a ter uma visão macro com a adequação dos negócios perante o meio em que atua é a essência do planejamento estratégico. O mercado sempre apresentou incertezas, porém nos últimos vinte anos, outros fatores surgiram gerando a imprevisibilidade e a instabilidade. Isso provoca repentinas alterações, principalmente nos fatores referentes à tecnologia e no comportamento do consumidor. Para FERNANDES (2001, p.19) “Os gestores e os proprietários das empresas precisam conhecer os resultados dos eventos econômicos a medida de suas ocorrências para compará-los com o planejamento, permitindo o controle em tempo hábil”.

Na literatura especializada, há autores que colocam que o planejamento estratégico é um bom candidato para a preparação de uma Estratégia Competitiva. O

autor Porter (1998) comenta que toda empresa utiliza alguma estratégia para competir no ambiente externo.

Segundo Davenport e Prusak (1998), em relação ao Conhecimento Organizacional, há autores que afirmam que este tema é algo de muito valor a ser cultivado dentro da empresa, pois este vem se tornando cada vez mais uma questão que influência no sucesso ou na falência da organização. Diante desse novo enfoque, com relação ao conhecimento, novas formas de planejamento, coordenação e controle são necessários para uma administração adequada dos recursos tecnológicos e humanos envolvidos na Gestão do Conhecimento. Neste contexto, o conhecimento torna-se importantíssimo para as atividades dentro de uma empresa, mas principalmente nas tomadas de decisões táticas e estratégicas das organizações.

Conforme Nonaka (1997), o modelo de administração clássica concede apenas o conhecimento explícito sem considerar o conhecimento tácito. O conhecimento explícito ocorre quando a informação se encontra formalizada e sistematizada na forma de manuais, de relatórios e de explicações. A empresa, como já referido, assim como as demais organizações do ocidente, concatenava demais com o armazenamento e a recuperação do conhecimento explícito. Em vista disso, inicialmente uma empresa deveria promover a consciência e o reconhecimento do conhecimento tácito presente nos departamentos, mostrando no seu dia-a-dia, que este conhecimento tem várias implicações nas tomadas de decisões e nas atividades realizadas.

Em seguida, é importante incentivar e discutir com o funcionário a necessidade de se procurar formas de explicitar suas experiências relativas ao conhecimento tácito. Conscientizar os colaboradores da importância de se procurar formas de transmitir o conhecimento tácito, para isso, podendo se utilizar como recurso às figuras de linguagem. Apesar do conhecimento tácito ser algo subjetivo e inicialmente não estruturado, não implica que isso proporcione uma falta de comprometimento em procurar formas de registrá-lo e compartilhá-lo com os demais membros da empresa. O sucesso e a eficácia do conhecimento somente florescerá se os membros da empresa estabelecerem e cultivarem a confiança para que assim ocorra a troca e a disseminação do saber.

Para Davenport e Prusak (1998), a Tecnologia da Informação proporciona formas de se agilizar e processar um grande volume de dados. Oferece recursos rápidos que garante o manuseio das informações, exercendo o papel de auxiliar o gerenciamento

e criação do conhecimento dentro da empresa. Logo, para que o planejamento estratégico funcione de forma efetiva e competitiva, a empresa terá que possuir um sistema de informação que garanta que o fluxo de informação ocorra de forma participativa entre os membros da empresa. É um equívoco usar essa tecnologia como criadora do conhecimento por si só sem a participação e a interação humana.

Segundo Santos (1999), a área de Recursos Humanos nas últimas décadas vem recebendo um enfoque estratégico posicionando-se de tal forma que sempre esteja alinhada com os objetivos empresariais. Para isso, torna-se importantíssimo que o gerente realize a inclusão da área de Recursos Humanos na formulação do planejamento estratégico realizado. O foco do planejamento estratégico está em atender as necessidades do ambiente externo e projetar a empresa de tal forma que considere o futuro. Para isso, as pessoas da empresa precisam estar integradas entre si e sintonizadas com os objetivos estratégicos. Isso envolve questões típicas da área de Recursos Humanos como trabalho em equipe, empowerment, recrutamento, treinamento e capacitação dos funcionários.

A Qualidade vem desenvolvendo-se devido à crescente competição global e as rápidas mudanças tecnológicas que as indústrias enfrentam. Isso leva a gerência a se preocupar e a pensar nas questões relacionadas com a qualidade. Atualmente, torna-se preciso vincular a qualidade com a satisfação dos clientes, justamente com o atendimento às especificações do produto ou serviços oferecidos, ou seja, o cliente determina até que ponto um produto ou serviço oferecido atende às suas necessidades e expectativas. Em vista disso, torna-se importante que o gerente realize um planejamento estratégico que incorpore questões relativas a qualidade. Desta forma, ocorre o predomínio da perspectiva do ambiente externo em relação ao ambiente interno da empresa.

O autor Christopher (1997) comenta que as recentes mudanças ocorridas no pensamento gerencial levaram os gerentes das empresas a elaborar estratégias logísticas que proporcionem a redução dos custos dos produtos e serviços oferecidos de acordo com as expectativas dos clientes. Desta forma, a Logística atua como uma poderosa arma competitiva na realização dos objetivos dos negócios das grandes empresas. Em vista disso, torna-se importante que o gerente formule uma estratégia de logística alinhada com os objetivos organizacionais. Isso porque, a logística pode contribuir para aumentar a capacidade competitiva nas dimensões de desempenho tais como de entrega, de qualidade, de flexibilidade e de custo.

De forma geral, a literatura revela que os gerentes estão cada vez mais voltados para as questões relacionadas com os serviços oferecidos pela empresa. Assim, o mercado absorve com mais restrições produtos que tenham como referenciais apenas preços menores e marca. Os gerentes vem tomando consciência que o mercado exige novas diferenciações e eficiências, geralmente, isto vem focado nos serviços oferecido como o serviço de entrega, serviços pós-venda, pacotes financeiros e apoio técnico e outros que possam adicionar valor aos olhos dos clientes.

Segundo Cooper, Lambert e Pagh (1998), a cadeia de suprimento cria um relacionamento de interdependência e cooperação nas empresas, com um conjunto de atividades direcionadas desde a fabricação até a entrega do serviço ao cliente final. Ao se analisar uma cadeia de suprimento de forma macro certamente se observa a presença de várias empresas buscando estabelecer parcerias que proporcione a obtenção máxima de lucro com o mínimo de custos.

Pode-se tomar como exemplo uma cadeia de suprimento formada pelas empresas denominadas de F, G, H, I e J. Ao se refletir sobre o relacionamento formado entre estas empresas, observa-se que a empresa F é a responsável pela produção e comercialização de matérias-primas para a empresa G. A empresa G transforma as matérias-primas em componentes que serão vendidos para a empresa H. A empresa H, através dos componentes adquiridos e comprados, poderá utilizá-los para montar um produto e este poderá ser encaminhado para a empresa I. A empresa I exercendo o papel de atacadista irá distribuir os produtos para a empresa J. A empresa J poderá vender os produtos ao consumidor através de um varejista. Esta transação de mercadorias envolve várias categorias de empresas onde pode se identificar os clientes, fornecedores, transportadores, vendedores, centros de distribuição e terceiros. Assim, as empresas F,G,H,I e J formam uma rede de relacionamento ao longo da cadeia de suprimento.

O planejamento estratégico e seus elementos podem ser modificados tanto pelas diferentes variáveis que permeia o ambiente externo, entre os quais se incluem a globalização e a tecnologia, quanto pelas reações advindas dos diferentes departamentos da empresa. Os componentes do planejamento contribuem para que os recursos gerados e obtidos pela empresa sejam melhores administrados, para assim, evitar o excedente e a escassez dos recursos. Segundo Fernandes (2001, p.206) aborda:

O mercado está cada vez mais exigente, principalmente no que se refere a produtos e serviços com qualidade, baixo custo e tempo de entrega mais rápido. Para desenvolver filosofias voltadas para tais exigências, são necessárias informações otimizadas para direcionar estratégias que possibilitem retorno para a empresa. Sobreviver em um ambiente como este tornou-se uma luta constante contra as adversidades do mercado, e implantar metodologias novas de apoio à gestão pode contribuir para propiciar tal sobrevivência.

Para Campbell (1999), quando o planejamento estratégico atinge os objetivos esperados, oferece uma grande contribuição na competitividade dos negócios da empresa. Desta forma, o planejamento estratégico pode ser utilizado em diversas situações para beneficiar o negócio. Estes benefícios podem ser referentes a obtenção de sócios, investimentos, melhores serviços de consultores e contabilistas, e também reforçar a filosofia da empresa perante o mercado e a concorrência. Assim, a realização de um planejamento estratégico é fundamental para a manutenção, o funcionamento, o gerenciamento e o posicionamento da empresa perante o mercado, conforme os motivos já mencionados acima.

O planejamento estratégico felizmente revela de forma mais realista os aspectos positivos e negativos do gerenciamento do negócio. Oferece informações que podem ser analisadas, avaliadas e confrontadas pelos executivos e também pelo acionista. Nestas condições, o planejamento não é algo a ser realizado somente para identificação de um novo empreendimento, é fundamental a sua continuação durante e após o funcionamento e crescimento do negócio.

Portanto, as tendências mundiais decorrentes do avanço científico e tecnológico incorporado na área empresarial destacam a importância da utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta de apoio no processo das escolhas e tomadas de decisões. Em vista disso, o planejamento estratégico procura respostas para resolver os problemas ambientais ligados ao aumento da competitividade das empresas e colabora com a inovação, reciclagem e posicionamento da empresa perante seu mercado. Para Schmitt (1996) estes fatores vêm contribuindo para que a empresa busque um melhor aproveitamento de seus recursos e oportunidades de negócios. Neste contexto, o

planejamento estratégico deve ser formulado de tal forma que possua uma estrutura lógica, pragmática e adequada ao contexto do Brasil e do mundo. Esse fato é uma questão cada dia mais essencial para quem almeja a permanência e a expansão no mundo dos negócios.

USP-SC - Universidade de São Paulo- São Carlos

2.4 Dificuldades na aplicação do planejamento estratégico

A literatura especializada menciona e argumenta várias dificuldades de aplicação do planejamento estratégico. Geralmente, as limitações são enfocadas nos aspectos formais, rígidos e estáticos do planejamento estratégico realizado pela alta gerência. Isso tem como principais conseqüências o trabalho pragmático e especializado dos executivos, a falta de um acompanhamento constante pelos executivos dos efeitos proporcionados pelo planejamento e a não participação dos membros da empresa no planejamento estratégico. Desta forma, as empresas são administradas de tal forma que acabam por originar um sistema burocrático e anônimo que favorece e incentiva a individualidade e a racionalidade.

Segundo Gracioso (2001), o planejamento estratégico apresenta dificuldades quando o executivo o utiliza sem a preocupação de estar realizando uma atualização, entendimento, controle e uma avaliação constante. Desta forma, a elaboração do planejamento estratégico irá ocorrer de tal forma que não atendera à realidade organizacional e cultural da empresa. Isso origina uma falta de credibilidade e comprometimento dos colaboradores da empresa com o planejamento estratégico e conseqüentemente proporciona resultados insatisfatórios não atingindo os objetivos esperados.

Para Oliveira (2002), definir e elaborar uma estruturação participativa de um planejamento estratégico torna-se fundamental para o empresário ou executivo, lembrando que através dele se tomará decisões, se fará escolhas e se assumirão riscos.

Assim, este planejamento da forma como é elaborado gera vários efeitos negativos conforme explicitado na Tabela 1.

Conforme Silveira e Vivacqua (2000), o planejamento estratégico quando é somente realizado e controlado pela cúpula da empresa, o processo de mudanças pretendidas se tornam mais complexas e dispendiosas. Os demais membros da organização assumem uma postura de resistência às decisões impostas e ditadas. Desta

forma, há uma grande probabilidade do planejamento estratégico não germinar e gerar os resultados esperados. Assim, o planejamento estratégico necessita da participação e comprometimento das pessoas da empresa, para que as mudanças almejadas sejam realizadas de forma mais democráticas e construtivas.

Mintzberg (1993) observou que geralmente a crença do executivo no planejamento estratégico se deve ao fato dele utilizar esta ferramenta administrativa para antever os problemas e amenizar ou retardar as mudanças radicais. Esta crença revela a filosofia controladora e conservadora do planejador que tem como efeito o descarte de idéias criativas e posturas pró-ativas dos membros da empresa. O autor relata que um número restrito de gerentes nunca acreditaram no planejamento estratégico devido à forma com que foi inicialmente elaborado e imposto. Conseqüentemente, esta aplicação do planejamento não proporciona estratégias efetivas para a empresa como um todo. Estes gerentes, desta forma, acreditam que este tipo de abordagem do planejamento estratégico só oferece um significativo apoio e contribuição quando as condições ambientais se encontram estáveis e previsíveis.

Segundo Gracioso (2001), o forte controle e a rigidez inicialmente incorporado no planejamento estratégico pelo executivo acabou por mascarar ou camuflar o medo das incertezas e das mudanças na dinâmica organizacional da empresa. Esta perde a capacidade e a habilidade de adaptação e atuação num ambiente hostil e mutável. Nesta mesma linha de raciocínio, os autores Kaplan e Norton (2000) colocam que esta forma de elaboração do planejamento estratégico torna-o incapacitado para resolver e acompanhar com rapidez e dinamismo as tendências do mercado. Conseqüentemente, o planejamento estratégico opera de maneira estática e lenta frente as turbulências e imprevisibilidade do mercado.

Tabela 1 – Causas de falhas na aplicação do planejamento estratégico

CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
Estruturação inadequada do setor	Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos
Ignorância da importância e significado do planejamento	Baixa credibilidade do planejamento
Não-preparação do terreno para realização do planejamento	Inadequação no controle e avaliação
Desconsideração da realidade da empresa	Defeitos na elaboração do Planejamento Estratégico
Desconhecimento dos conceitos básicos	Interação inadequada com os funcionários
Desconsideração dos aspectos intuitivos do planejamento estratégico	Não envolvimento e interligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional
Não envolvimento da média administração das empresas	A cúpula da empresa não se coloca como parte fundamental que deve apoiar e fixar objetivos, estratégias e políticas para o planejamento estratégico
Esquecimento de que o planejamento estratégico é um sistema integrado que considera a empresa como um todo, bem como as relações com o ambiente	Atitudes inadequadas perante o planejamento estratégico
O executivo normalmente não está acostumado a ter a sua visão constantemente voltada para fora da empresa	Apresentação de excesso (ou falta) de simplicidade, formalidade e flexibilidade
Inadequação no estabelecimento do período de tempo do planejamento estratégico	Ineficiência dos responsáveis pelo planejamento estratégico
Não divulgação das informações inerentes ao planejamento estratégico	Dificuldade de trabalhar com o planejamento estratégico
Desconsideração da relação custo-benefícios	Interação inadequada com os funcionários da empresa
Inadequação da empresa em termos de tamanho e recursos disponíveis	Inadequação à cultura da empresa

Fonte: adaptada de OLIVEIRA (2002)

Uma pesquisa realizada nas megas empresas dos EUA revela que três quartos dos gerentes consideram que o planejamento estratégico, da forma como foi elaborado, não atendeu às expectativas esperadas. Segundo Campbel (1999), para entender esta insatisfação dos gerentes, procurou-se analisar e interpretar um conjunto de variáveis na busca de respostas e soluções. Analisando estas variáveis, fica explícito a falta de acompanhamento e conhecimento dos gerentes em relação aos processos e princípios do

planejamento estratégico. O autor constatou que os gerentes não têm o hábito de acompanhar de forma contínua e sistemática o planejamento estratégico aplicado no ambiente interno da empresa. Este acompanhamento, quando realizado, sinaliza o grau de ineficácia e ineficiência do planejamento estratégico em direcionar a empresa no atendimento dos objetivos pretendidos.

Assim, a sistematização do planejamento estratégico contribui para um pré-diagnóstico dos eventos positivos e negativos que podem ser encadeados tais como a subutilização ou desperdícios do potencial dos recursos existentes.

Conforme Gracioso (2001), a abordagem hierarquizada e centralizada do planejamento estratégico acabou por torná-lo uma programação de técnicas, de procedimentos e de padrões no qual promove e encadeia estratégias conhecidas e praticadas no passado. Geralmente, o executivo centraliza as informações e os membros da empresa executam suas tarefas sem ter de forma clara as metas e os objetivos pretendidos. Este enfoque de planejamento estratégico vem levando os gerentes dos níveis inferiores da hierarquia da empresa a incorporar e operar estratégia advinda da alta gerência. Essa forte hierarquia prejudica a elaboração de um planejamento estratégico adequado com a dinâmica organizacional da empresa no meio em que opera.

Desta forma, a formulação de um planejamento não participativo, contextualizado e integrado com a dinâmica organizacional da empresa apresentará sérias deficiências e limitações no entendimento das diferentes variáveis econômicas, comerciais e funcionais presente no meio empresarial. Logo, este enfoque de planejamento prejudica ou limita a habilidade do executivo de identificar as oportunidades e os riscos comerciais contidos no mundo dos negócios. Este autor (2001, p.33) coloca:

Há críticos, não só no exterior, como também em nosso meio, que acusam o planejamento estratégico de ser custoso, afastado da realidade e até mesmo culpado pela perda da capacidade competitiva. Há também os que dizem, como Dowel H. Gray¹, em seu trabalho sobre erros e acertos do planejamento, que o problema não é o planejamento em si, mas o planejamento malfeito.

Segundo Eugene (1997), a forma rígida e imutável na estruturação do planejamento estratégico realizado pelo executivo começou a revelar de forma clara a sua inadequação quando começou a emergir fenômenos imprevistos e imperceptíveis ao

cenário empresarial. Este tipo de construção do planejamento estratégico não encontra soluções viáveis e eficazes para que as empresas realizem mudanças necessárias num ambiente cada vez mais hostil. Conseqüentemente, o planejamento da origem às estratégias não contextualizadas e atualizadas com os fatores internos e externos da empresa frente as novas necessidades e expectativas do mercado global.

Nestas condições, dependendo da forma como o planejamento estratégico é aplicado, o torna inviável para lidar com novos problemas e desafios. Assim, o executivo da empresa deve procurar elaborar e aplicar esta ferramenta administrativa de tal forma que possa oferecer estratégias, soluções mais eficazes, rápidas e dinâmicas de atuação no turbulento cenário empresarial.

Este trabalho procura mostrar que, apesar da dificuldade que se tem na elaboração e aplicação do planejamento, conforme mencionado anteriormente, estas questões não diminuem o mérito do planejamento estratégico. Quando o planejamento é devidamente processado e aplicado possibilita ao empresário uma visão macro do seu negócio favorecendo a identificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Logicamente, o planejamento estratégico não atua como fator determinante e sim de grande colaborador para a sobrevivência e crescimento da empresa no mundo dos negócios. Nestas circunstâncias, o planejamento auxiliará o executivo na articulação de decisões e ações visando uma melhor atuação e eficácia da empresa no mundo dos negócios, revelando as mudanças decorrentes do ambiente externo as quais acabam por desafiar a capacidade e o potencial da empresa frente as novas necessidades e expectativas do cliente.

O planejamento estratégico possibilita que o empresário visualize as variáveis do seu negócio e possa realizar ações tendo como parâmetro o potencial e as limitações perante as perspectivas do empreendimento a curto e a longo prazo.

O planejamento constitui a primeira função da administração não somente válido para as grandes empresas industriais mas também para as pequenas empresas, pois qualquer execução de alguma função terá que estar previsto nos seus planejamentos.

Desta forma, conclui-se que o planejamento estratégico é importante para todos os tipos e portes de organizações sendo que sua prática mais difundida nas grandes empresas do que nas pequenas empresas. Esse assunto será apresentado no próximo capítulo o qual aborda o planejamento estratégico na pequena empresa.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

Neste capítulo tem por meta apresentar os conceitos e definições sobre o planejamento estratégico na pequena empresa procurando responder questões do tipo - porquê e quando se elaborar o planejamento estratégico ou planejamento empresarial - destacando-se também suas contribuições e limitações durante a gestão e funcionamento dos produtos ou serviços da pequena empresa com a finalidade de mostrar como esta ferramenta, quando devidamente estruturada e utilizada, pode contribuir para o sucesso dos negócios.

3.1 Definições e conceitos de planejamento estratégico na pequena empresa

Para Padoveze (1998), a empresa que realiza o planejamento estratégico estabelece um canal de comunicação e interação entre o ambiente interno e externo. Com o planejamento as informações de interesse geradas no ambiente externo são captadas, selecionadas, filtradas e disseminadas seletivamente pelos diferentes ambientes internos da empresa.

Conforme Fischmann e Almeida (2001), o planejamento estratégico constitui uma ferramenta imprescindível, não somente válida para as grandes empresas, mas também para as pequenas empresas. Almeida (2001) coloca que a grande maioria das pequenas empresas infelizmente realiza o planejamento estratégico de forma mais intuitiva não explorando de forma explícita seus potenciais competitivos.

Porter (1997), afirma que toda empresa utiliza alguma estratégia competitiva para estar competindo na área industrial. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos da empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa pouco difundida na pequena empresa brasileira, o que gera falta de decisões e ações estratégicas mais interagidas com o ambiente externo.

De acordo com Bernardo (1999), as pequenas empresas brasileiras não possuem uma cultura de planejamento estratégico à longo prazo, ocorrendo pouca qualidade e precisão nas decisões estratégicas.

Conforme Almeida (2001), as pequenas empresas brasileiras são eficientes nas suas atividades diárias, porém ineficientes nas suas tomadas de decisões estratégicas à longo prazo. O planejamento estratégico pode ser uma ferramenta indicada para resolver este problema.

Para Becmer (1998), uma estrutura básica de planejamento estratégico, para uma pequena empresa, é suficiente para que esta perceba as turbulências do mercado, mature uma estratégia competitiva e prepare as transformações internas.

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa pouco difundida na pequena empresa brasileira e seu uso pode significar melhores decisões e ações estratégicas mais interagidas com o ambiente externo.

3.2 As contribuições do planejamento estratégico na pequena empresa

Segundo Gallo (1999), a literatura administrativa registra e descreve que o planejamento estratégico é muito pouco difundido e praticado nas pequenas empresas. Este fato é bastante preocupante e perigoso, pois o pequeno executivo formula decisões e estratégia sem considerar o amplo leque de variáveis contidas no ambiente empresarial. Desta forma, a pequena empresa opera nos moldes de um sistema fechado no qual desconsidera os fatores externos tais como econômico, político, social e tecnológico.

Conseqüentemente, o potencial da pequena empresa em barganhar novas oportunidades oferecidas pelo mercado, ainda não totalmente explicitadas, se torna limitado. Além disso, contribui para que a pequena empresa realize sinergia com todo seu potencial de forma mais produtiva, competitiva e integrada com o mundo dos negócios.

O planejamento estratégico é responsável pela representação e entendimento do ambiente industrial da pequena empresa para que esta possa criar e desenvolver competências e habilidades organizacionais competitivas. Assim, o planejamento estratégico tem que estar focado com o ambiente externo para que possa ocorrer uma relação articulada e harmoniosa entre as estratégias tomadas pelo pequeno executivo com o cenário empresarial.

Sobre isso o autor Porter (1997, p.10) coloca:

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho . De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra - porque seus recursos e sua inércia são maiores - e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim.

Conforme Nakamura (1999), o planejamento estratégico constitui-se numa técnica gerencial que permite que o executivo estabeleça estratégias, objetivos e metas integradas com os diferentes níveis organizacional presente numa pequena empresa. Segundo Porter (1997, 10):

Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver e ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes. Desta forma, torna-se importante que no planejamento estratégico o pequeno empresário faça uma avaliação e um acompanhamento das ações propostas conforme a dinâmica organizacional do pequeno negócio.

O planejamento oferece ao pequeno empresário uma observação e reflexão diária de elementos que poderiam ser reavaliados ou desconsiderados no gerenciamento e na formulação de políticas e diretrizes de atuação no empreendimento. Cada pequena empresa tem suas peculiaridades, necessidades, regras e filosofia organizacional que o planejamento estratégico deverá respeitar, considerando e cumprindo o seu papel de mostrar os possíveis caminhos a serem trabalhados para que se possa obter os melhores resultados num ambiente empresarial cada vez mais excludente e sofisticado.

O planejamento estratégico possibilita para o pequeno empresário um estudo planejado sobre a viabilidade de seu negócio, indicando se a pequena empresa está apta tanto estruturalmente quanto culturalmente para barganhar novos mercados.

Para Pereira (1995), o planejamento formal constitui um instrumento de análise do futuro da empresa. Orienta o pequeno empresário na busca do caminho mais eficaz e mostra de forma mais realista as probabilidades de sucesso do negócio. Desta forma, o pequeno empresário é orientado sobre os recursos necessários para gerenciar seu negócio.

O autor Padoveze (1998) considera que o planejamento estratégico tem que estar interligado e interdependente com as atividades administrativas em vista que suas ações

podem modificar as relações existentes presente na pequena empresa. Desta forma, o planejamento possibilita uma análise antecipada dos efeitos que as decisões terão na estrutura e na cultura organizacional da pequena empresa, para que esta possa originar produtos ou serviços diferenciados e competitivos. Conforme Porter (1997, p.10) a pequena empresa:

“Ela não precisa desenvolver uma estratégia através de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se miniosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades”.

Desta forma, Segundo Gimenez (2000), o planejamento estratégico viabiliza uma interação e sintonia da pequena empresa com seu meio contribuindo para que o pequeno empresário tenha uma melhor visualização da direção da empresa perante o mercado. Logo, independentemente da forma e do conteúdo que o pequeno empresário possa processar o seu planejamento estratégico, este deverá conter a análise de determinadas questões, conforme sistematizado na Figura 1, no seu processamento tais como:

- ✓ quais objetivos serão alcançados na pequena empresa?,
- ✓ quais os pontos fortes, fracos e neutros da empresa perante o negócio?,
- ✓ quais as perspectivas futuras do pequeno negócio?,
- ✓ quais as oportunidades e os riscos do empreendimento perante o ambiente externo?,
- ✓ qual posição e atuação da empresa perante o mercado? e
- ✓ como os membros da pequena empresa irão participar da formulação das decisões?.

Segundo The Implementations (1996), o planejamento estratégico tem que ser elaborado de tal forma que possibilite uma interação e sintonia da pequena empresa com seu meio levando o executivo a possuir uma melhor visualização do rumo que a produção da empresa deverá seguir para que o produto possa ser consumido pela

demanda. O planejamento oferece uma visualização global das variáveis que contribuem na lucratividade da empresa.

Assim, o pequeno executivo terá uma maior diversificação de informações que poderá favorecer a pequena empresa como um todo. A realização do planejamento estratégico nas empresas permite que o pequeno executivo tenha disponível e acessível a informação mais realista do desempenho da empresa.

Para os autores Fischmann e Almeida (2001), o planejamento estratégico auxilia o pequeno empresário na realização de um gerenciamento contendo procedimentos coerentes e compatível com a cultura e dinâmica organizacional da pequena empresa. Através do planejamento estratégico, o pequeno empresário terá mais condições de tomar suas decisões estratégicas e conduzir seu negócio em uma direção de maior viabilidade e diminuição de erros de sua gestão.

Segundo Porter (1997, p.10) seria:

“Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas”.

Padoveze (1998) coloca que o planejamento estratégico é constituído por um conjunto de decisões que provavelmente resultará em mudanças na dinâmica organizacional da empresa.

Para que a empresa possa exercer uma maior presença e desempenho no meio em que opera, o planejamento empresarial deverá fazer parte das atividades administrativas do pequeno empresário. Este pode possuir informações dos recursos e potenciais existentes na pequena empresa.

Desta forma, o pequeno empresário tem um referencial que lhe permitirá avaliar se vale a pena ou não realizar novos investimentos no negócio. Certamente, será menos custoso, tanto financeiramente quanto emocionalmente, prever - antes de obter financiamento no negócio - se este irá ser compensador ou não.

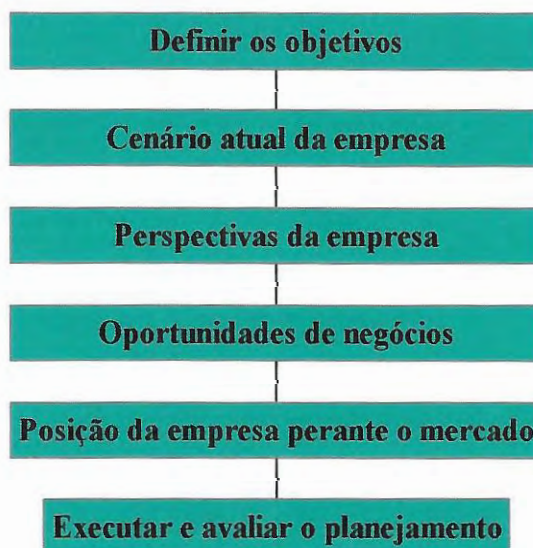


Figura 1 – Processamento do planejamento

Fonte - adaptada de GIMENEZ (2000)

3.3 Elaboração do Planejamento Estratégico

O pequeno empresário deve ter em mente que o seu planejamento estratégico será lido por várias pessoas associadas à empresa. Desta forma, o texto deve ter uma forma sistemática, concisa e bem estruturada. Deve conter uma leitura objetiva e direta, “layout” interessante, de preferência personalizado, colocando a filosofia do negócio numa seqüência lógica e sucinta.

Definir e elaborar uma estruturação pragmática e sistemática de um planejamento estratégico se torna fundamental para o pequeno executivo, lembrando que através dele se tomarão decisões, se farão escolhas e se assumirão os riscos.

Conforme Babgs e Pinson (1999), de forma geral, na estruturação do planejamento estratégico, é relevante incluir informações econômicas, financeiras, marketing, mercadológicas, aspectos jurídicos, organizacionais e avaliação do potencial de abertura da empresa. É importante que a idéia do empreendimento se transforme em uma proposta fundamentada. Uma proposta fundamentada deve revelar indícios sobre a viabilidade do empreendimento.

Há várias maneiras de se estruturar um planejamento estratégico. Cada executivo desenvolverá e descobrirá seu próprio estilo. É fundamental tomar contato com planejamentos já realizados e procurar cursos que visam prepará-lo na sua estruturação.

Conforme Silveira e Vivacqua (2000), a elaboração do planejamento estratégico poderá conter quatro fases peculiares denominadas de análise ambiental interna, análise ambiental externa, encontros internos para a formulação estratégica e sistematização das premissas estratégicas.

Fase 1 - *análise ambiental interna*: possibilita que o pequeno executivo fique atualizado com os acontecimentos do ambiente interno do pequeno negócio. Os fatores contidos no contexto interno que favorece ou prejudica a competitividade da empresa pode ser analisada neste tópico.

Fase 2 - *análise ambiental externa*: auxiliará no esclarecimento dos principais riscos aos quais a empresa estará sujeita, com informações realistas e úteis dentro da atual conjuntura econômica, política e social do país. O empresário terá condição de tomar decisões estratégicas de uma maneira mais rápida e precisa. Esta fase almeja um acompanhamento com relação às mudanças do ambiente externo e identifica a capacidade da empresa perante o mercado.

Fase 3 - *encontros internos para a formulação estratégica*: o pequeno empresário e os demais membros da pequena empresa formularão as estratégias para conduzir o negócio em uma direção de maior maximização dos lucros e redução dos custos.

Fase 4 - *sistematização das premissas estratégicas*: tendo como referencial as fases anteriores, estabelece a montagem do planejamento. A montagem deverá favorecer a identificação da situação geral do negócio e a posição da empresa no contexto ambiental.

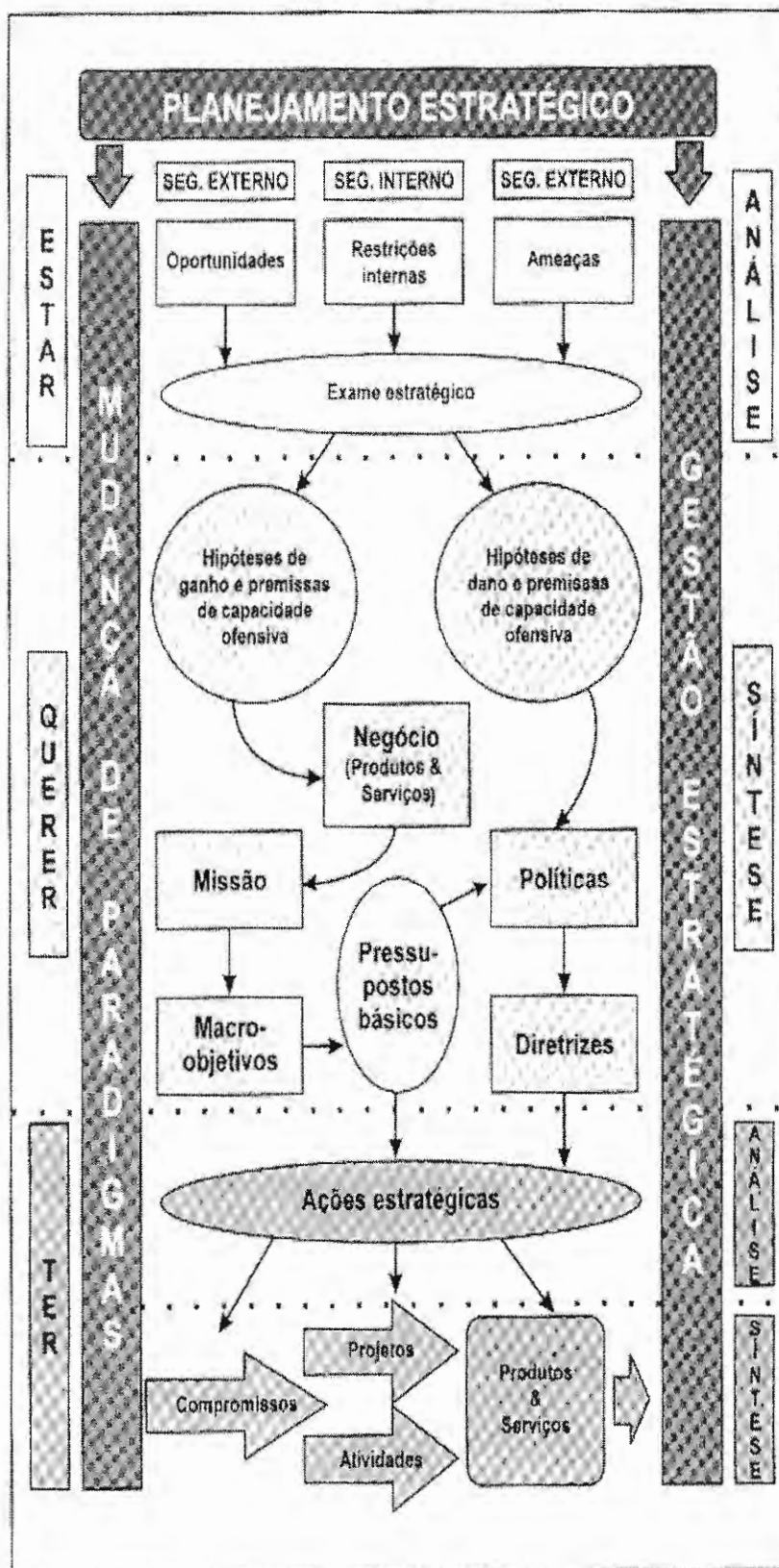


Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico

Fonte – SILVEIRA e VIVACQUA (2000, p.40)

De forma simplificada, é apresentado na Figura 2 um modelo de planejamento estratégico, contendo as informações mais importantes na sua elaboração, constituindo-se de um roteiro no qual o pequeno empresário poderá apoiar-se na realização do seu planejamento empresarial. Assim, o modelo de planejamento contribui para que o pequeno empresário tenha um panorama geral dos negócios, como um mapa que sinaliza os possíveis caminhos a ser percorridos para se obter os resultados desejados. A estrutura do planejamento estratégico (Figura 2) baseou-se no modelo apresentado pelos autores Silveira e Vivacqua (2000).

O autor Simons (2000), coloca que a elaboração do planejamento estratégico deve contribuir na elevação da lucratividade da empresa. A estruturação do planejamento deve envolver várias questões tais como: uma reflexão mais apurada das decisões praticadas no passado, a análise das causas e dos efeitos do aumento e retração da produtividade, a publicidade realizada e os resultados obtidos no atendimento das expectativas esperadas. Desta forma, o planejamento estratégico deverá contribuir na visualização e formação de estratégias empresariais mais apropriadas e coerentes com o contexto ambiental. Para Simons (2000), as estratégias formuladas no planejamento emergem e se cristalizam através das ações táticas e dos aprendizados organizacionais. Isso é melhor compreendido na Figura 3:

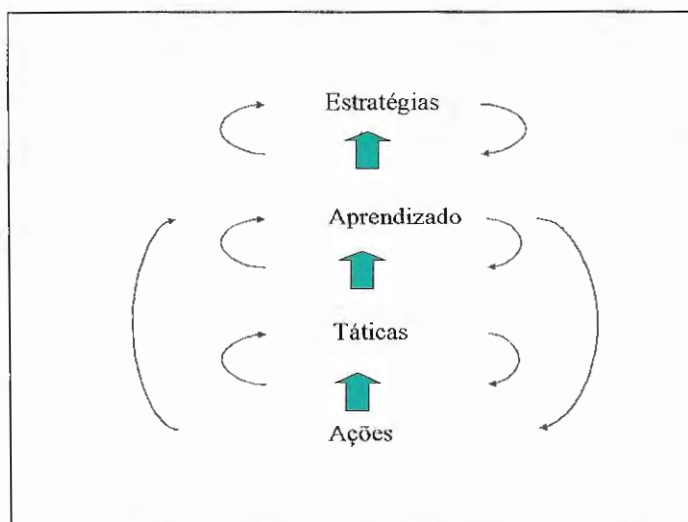


Figura 3 - Estratégias emergentes

Fonte – SIMONS (2000, p.34)

A pequena empresa quando realiza o planejamento torna explícito sua estratégia de ação em relação ao ambiente externo. Assim, o pequeno empresário direciona com mais eficácia e precisão suas variáveis internas como: preço, propaganda, participação no mercado, custo, produtividade e lucratividade.

Neste contexto, o planejamento constitui a primeira função da administração não somente válido para as megas empresas mas também para os dirigentes das pequenas empresas, pois qualquer execução de alguma função terá que estar previsto nos seus planejamentos.

Para Machado (2001), infelizmente, o planejamento estratégico não é algo totalmente difundido e utilizado pelos pequenos empresários no Brasil. Isso provoca problemas que poderiam ser evitados ou contornados facilmente se os pequenos empresários realizassem um planejamento. A alta mortalidade das micros e pequenas empresas brasileiras constituem um dos problemas críticos apontados pelos estudiosos nas pequenas empresas.

Uma das metas pretendidas neste trabalho é informar ao pequeno executivo sobre os procedimentos apontados na literatura especializada sobre a utilização do planejamento estratégico nas atividades administrativas. Este planejamento contribui no aumento da lucratividade dos negócios.

Peres e Stumpo (2000) constataram através de seus estudos que a pequena empresa que possui o planejamento estratégico incorporado na dinâmica organizacional, aumenta significamente a performance e a lucratividade dos negócios realizados. Em vista disso, será fundamental a habilidade e a capacidade do pequeno empresário de estar realizando um alinhamento entre os objetivos internos e externos do empreendimento, para que as ações e as decisões contidas no planejamento resultem em estratégias coerentes e competitivas com o contexto ambiental. Desta forma, a estratégia formulada e praticada pelo pequeno executivo deverá ter emergido do planejamento estratégico realizado.

O planejamento empresarial possibilita ao pequeno empresário uma visão geral do seu negócio, pois, estabelece que todas as partes que constituem o planejamento são totalmente inter-relacionadas e interdependentes. Ou seja, qualquer decisão tomada em cada uma das partes influenciará positivamente ou negativamente nas demais. Com esta visão, o pequeno empresário terá uma visão global, sem privilegiar apenas alguns aspectos do negócio, prática bastante comum no mundo empresarial. Logo, o

planejamento pretende fornecer diferentes ângulos de análise da empresa e um entendimento mais amplo e realista dos negócios.

Neste contexto, pode-se dizer que o planejamento estratégico constitui uma ferramenta administrativa fundamental que auxilia e contribui significativamente para o sucesso e a permanência de uma pequena empresa no mundo dos negócios.

3.4 Um modelo de planejamento estratégico

Segundo Almeida (2001) é aconselhável que a realização do planejamento estratégico seja elaborado pelo próprio executivo em conjunto com o corpo de funcionários. O planejamento exige dedicação e persistência para que se possa obter informações realmente válidas, introduzindo e envolvendo o pequeno empresário no universo dos negócios. Desta forma, há a inclusão de todos os colaboradores presentes na pequena empresa.

Os autores Peres e Stumpo (2000) enfatizam a importância dos membros da pequena empresa de estarem participando e integrados com o planejamento estratégico, para que o grau e o tipo de controle adotado no planejamento contribua na obtenção dos benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico.

O planejamento empresarial pode ser utilizado em diversas situações que podem beneficiar o negócio. Estes benefícios podem possibilitar a obtenção de sócios, investimentos, melhores serviços de consultores e contabilistas.

Conforme relatado por Siegel (1996) após a realização do planejamento estratégico, o qual contém a filosofia da pequena empresa perante o mercado e a concorrência, é recomendável que o executivo procure serviços de consultores e contabilistas para realizar uma análise crítica construtiva, juntamente com um julgamento do planejamento.

Desta forma, a realização de um planejamento estratégico pode ser um fator importante para a gestão de uma pequena empresa conforme os motivos apontados anteriormente. Observa-se que o planejamento felizmente revela de forma mais realista as vantagens e desvantagens do negócio. Oferece dados que podem ser analisados, comparados e confrontados pelos sócios, pelos investidores e também pelo próprio pequeno empresário.

Nota-se que é conveniente que o planejamento empresarial possua uma estrutura sistemática, coerente e adequada ao contexto interno da empresa conforme o meio em que atua. Isso pode direcionar e guiar os dirigentes da pequena empresa que almejam permanecerem e crescerem no mundo dos negócios.

Segundo Chiavenato (2000) e também os autores Matos e Chiavenato (1999) há várias questões que refletidas pelo pequeno empresário contribui para a realização de um planejamento estratégico mais preciso e confiável. Estas questões quando reunidas, analisadas e discutidas formam um roteiro de reflexões que auxilia o pequeno empresário na estruturação do planejamento empresarial. Esse roteiro pode ser formulado da seguinte forma:

a) Situação presente

- ⇒ Qual a situação da empresa hoje?
- ⇒ O que perdeu?
- ⇒ O que ganhou?
- ⇒ Como vem se comportando o mercado?

b) Situação futura

- ⇒ Quais as ameaças à empresa denunciadas para o futuro próximo e distante?
- ⇒ Quais as estratégias para neutralizar as ameaças?
- ⇒ Quais as estratégias para otimizar as oportunidades da empresa?

c) Áreas essenciais

- ⇒ Onde acertamos?
- ⇒ Onde erramos?
- ⇒ Recursos humanos - O que fazer para melhoria do quadro funcional?
- ⇒ Tecnologia - Como melhorar nossos recursos?
- ⇒ Marketing - Como dinamizar nossa presença no mercado? Como exercitar o marketing preventivo, atuante, corretivo, pró-ativo? Como reestruturá-lo?

d) Alianças Estratégicas

⇒ Devemos procurar sinergia por meio de parcerias?

⇒ Quais?

⇒ Devemos buscar co-produção em eventos?

⇒ Terceirizar serviços? Quais?

e) Novos negócios

⇒ Em função das tendências, em que áreas prioritárias investir?

⇒ Que negócios potenciais mostram-se promissores e devem ser estudados?

f) Pergunta Central

⇒ Em síntese: como vejo a Empresa hoje e amanhã? Comente.

g) Preencher as tabelas

Tabela 2 – Cenário de referência

Cenário Referência	Ameaça (Situação Existente)	Oportunidade (Situação Desejável)
1. Globalização do mercado / Velocidade das Mudanças		
2. Instabilidade Econômica		
3. Inovações Mercadológicas		
4. Concorrência pela Qualidade		
5. Cliente Exigente		
6. Privatização		
7. Influência Governamental		
8. Influência Sindical		
9. Domínio pelo Conhecimento/ Informação		
10. Comunidade		

Tabela 3 – Categorias: ameaças e oportunidades

Categorias	Ameaça (Situação Existente)	Oportunidade (Situação Desejável)
1. Fidelidade à Filosofia Empresarial		
2. Foco no cliente		
3. Parceria/Terceirização		
4. Estrutura Organizacional (simples, enxuta?)		
5. Flexibilidade/Descentralização/ Delegação		
6. Informação/Comunicação		
7. Velocidade nas Decisões		
8. Valorização Humana e Profissional		
9. Tecnologia		
10. Custos		

Tabela 4 – Categorias: Fraquezas, forças e situação desejável

Categorias	Fraquezas	Forças	Situação Desejável
1. Imagem			
2. Qualidade Total			
3. Produtividade			
4. Estrutura Organizacional			
5. Estilo Gerencial			
6. Relacionamentos com Públicos Relevantes			
7. Liberdade de Expressão/Criatividade			
8. Delegação			
9. Divulgação Institucional (imagem pública)			
10. Qualidade Profissional			
11. Recursos Financeiros			
12. Fontes de Matéria-Prima (Fornecedores)			
13. Custos			

h) Observações

3.5 As dificuldades de aplicação do planejamento estratégico na pequena empresa

Segundo Aram e Cower (1990), o planejamento estratégico propicia que o pequeno executivo gerencie os riscos conhecidos e desenvolva estratégias contextualizadas com os fatores internos e externos da pequena empresa. Desta forma, as ações advindas do planejamento podem contribuir na identificação de oportunidades, gerenciar os riscos conhecidos e encontrar soluções mais rápidas e eficazes para as mudanças repentinas advindas do ambiente externo. Assim, o planejamento estratégico busca soluções que tenham um impacto direto e positivo na lucratividade dos negócios realizados conforme expresso na Figura 4.

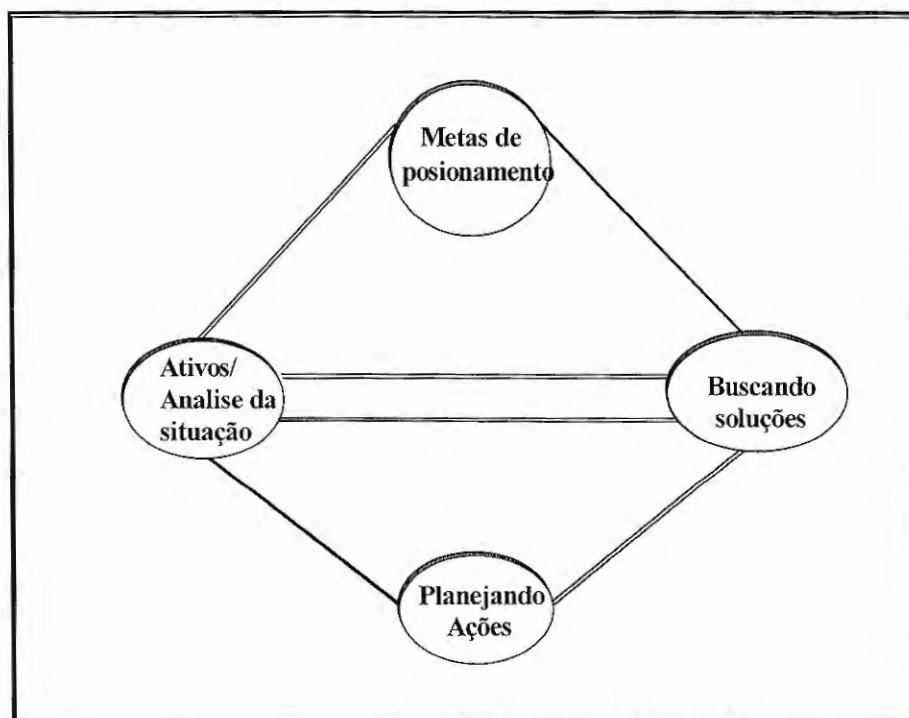


Figura 4 – Desenvolvimento de estratégias

Fonte – ARAM e COWER (1990, p.66)

A literatura especializada coloca que o planejamento estratégico possibilita que o pequeno empresário busque caminhos que possibilita o sucesso empresarial dos negócios. Porém, existe a presença de um conjunto de barreiras que dificultam a aplicação do planejamento estratégico pelo pequeno empresário.

Estas barreiras colaboram para obtenção de resultados negativos e uma baixa lucratividade e produtividade na organização.

As dificuldades estão presentes em qualquer ferramenta administrativa. É preciso, então, procurar formas de eliminar, controlar ou suavizar estas dificuldades.

Em relação isso numa entrevista realizada com o autor Porter (1997, p.14) este responde:

Eu, particularmente, tenho ouvido por aí que as empresas grandes, as corporações gigantes, são justamente as que precisam conduzir seus negócios com estratégias. E que as empresas menores, mais empreendedoras, ao contrário, não precisam de estratégias, porque podem procurar outras alternativas para atingir sucesso nos negócios. Minha posição, na verdade, é exatamente o contrário, diferente no que se dá com as empresas gigantes, a sobrevivência dos negócios pequenos não pode depender da inércia do mercado. Tampouco podem essas empresas serem bem-sucedidas pelo uso da força, despejando recursos sobre os problemas. Ao contrário, as empresas pequenas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condições de defender. Isso é que é estratégia: escolher a posição que a empresa vai ocupar em seu ambiente competitivo.

Segundo Gimenez (2000), a literatura sobre planejamento estratégico na pequena empresa aborda várias dificuldades na aplicação desta ferramenta administrativa nos pequenos negócios. As principais dificuldades estão sistematizadas abaixo:

- ▶ O pequeno empresário está tão envolvido com as atividades diárias de sua empresa que acaba por adiar a realização do planejamento estratégico;
- ▶ A limitação do planejamento estratégico na pequena empresa é devido ao fato deste ser aplicado nos moldes praticado pelas grandes empresas. Assim, as particularidades e peculiaridades presentes nos pequenos negócios são descartadas ou ignoradas;
- ▶ O pequeno executivo realiza um planejamento estratégico contendo regras e procedimentos incompatíveis e inapropriados com a realidade organizacional das pequenas empresas;
- ▶ Existem pequenos empresários que consideram que o planejamento informal é mais importante e viável do que o planejamento estratégico. Os pequenos empresários consideram que o planejamento estratégico envolve muito tempo, e esforços na sua utilização e os benefícios não são obtidos a curto prazo;
- ▶ A dificuldade de aplicação do planejamento estratégico na pequena empresa é devido a descrença e o descrédito dos pequenos empresários nesta ferramenta administrativa;
- ▶ Os pequenos empresários realizam um planejamento estratégico incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado;
- ▶ Há pequenos empresários que consideram que o problema do planejamento estratégico não está nas suas múltiplas tarefas e exigências mais sim na sua natureza neutra e amortecedora;
- ▶ O planejamento estratégico na pequena empresa é simplesmente uma aplicação menos sofisticada e complexa realizada pelos executivos das megas empresas. Nesta visão, o planejamento estratégico fica distante no atendimento das expectativas e necessidades dos pequenos negócios;
- ▶ A dificuldade de aplicação do planejamento estratégico nos pequenos negócios é devido a falta ou escassez de investimento financeiro disponibilizado pelos pequenos empresários;
- ▶ A falta de consciência dos benefícios trazidos pelo planejamento inibe o pequeno empresário de realizá-lo, e
- ▶ Normalmente as pequenas empresas realizam um planejamento estratégico sem o envolvimento dos demais membros. Conseqüentemente, o planejamento sofre grande risco de ser rejeitado pelos demais colaboradores da organização, podendo proporcionar resultados negativos e insatisfatórios.

Dentro deste contexto, é possível dizer que um planejamento estratégico apresenta limitação na sua formulação quando é incapaz de se adequar, analisar e contextualizar as regras contidas no ambiente externo e interno da pequena empresa.

De fato, o planejamento estratégico bem elaborado contribui para que as empresas estejam preparadas para continuarem ou se manterem no mercado, pois as relações mercantis se encontram cada dia mais hostis e exclusivas. Desta forma, o planejamento empresarial auxilia os pequenos empresários na seleção, processamento e disseminação das decisões de forma que as ações tomadas sejam eficazes, rápidas e interligadas com a realidade vivenciada no cenário industrial.

Assim, cabe ao pequeno empresário utilizar o planejamento de forma apropriada e contextualizada na dinâmica organizacional da pequena empresa no meio que atua. Nesta visão, é possível dizer que um planejamento estratégico bem sucedido é aquele capaz de se adequar, analisar, integrar e articular as regras e exigências contidas no cenário externo e interno da pequena empresa conforme a situação presente na sua estrutura e filosofia organizacional.

No próximo capítulo se abordará o empreendedorismo na pequena empresa hoteleira.

4 EMPREENDEDORISMO HOTELEIRO

Os estudiosos prevêem que, cada vez mais, ocorre a formação de empregos decorrentes da atuação do próprio indivíduo em atividades hoteleiras. Eles criam o seu próprio emprego, pequena empresa hoteleira, constituindo a classe dos empreendedores.

O empreendedor geralmente é detentor de uma personalidade que lhe garante determinados atributos, como o de assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo em que irá atuar, saber organizar a si mesmo e sua empresa, tomar decisões, ter liderança, ser independente, ser otimista e ter “tino” empresarial.

Percebe-se que a criação do próprio negócio no ramo hoteleiro pode garantir ao cidadão comum um campo de novas proposta de investimento. Esse fato nos motivou a desenvolver um estudo que revele o potencial empresarial de um cidadão que atua como um pequeno empresário hoteleiro.

Nota-se também que o cidadão comum, de um modo geral, ainda não visualizou as novas oportunidades de atuação que o mercado hoteleiro lhe oferece. Sabe-se que em decorrência dessa diminuição da oferta de empregos nas grandes empresas, principalmente nas públicas, a pessoa perde sua principal e tradicional forma de empregabilidade, tendo que procurar novos caminhos de atuação no mercado.

Segundo Farias (1998), a criação do próprio negócio na hotelaria, como já referido, garante para o cidadão um campo de muitas oportunidades de sucesso. As mudanças econômicas incentivam novas formas de atuação no mercado para a obtenção de recursos financeiros.

Portanto, atuando como um prestador de serviços hoteleiro o cidadão comum tem a oportunidade de atuar como um empresário.

4.1 O perfil do empreendedor

Segundo a literatura há várias definições de empreendedor. Neste estudo ficaremos com a definição colocado por Dornelas (2001, p.38):

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

Segundo Araújo (2001), ser um empreendedor, ou tornar-se um, não é algo que se consiga sem possuir ou desenvolver determinadas características e atributos pessoais. Através destas características e atributos, os indivíduos tomam decisões que certamente irão modificar toda uma estrutura de vida já formada e consolidada. Para este autor (2001, p.24):

Os empreendimentos surgem sempre da vontade (dos empreendedores) de realizar algo que satisfaça as necessidades dos consumidores e seja capaz de gerar lucro, ou seja, produtos e/ou serviços. Algumas vezes podem gerar um pacote de produtos e serviços novos; outras vezes mantêm-se os já existentes; em ambos os casos trata-se de responder ou reagir a manifestações de interesse, emanadas do ambiente em que a empresa se insere.

No momento em que se deixa um emprego, ao montar-se o próprio negócio, o estilo de vida da pessoa e de sua família muda radicalmente. Certamente, haverá restrições e aumento das despesas. Um empreendedor em potencial tem coragem e determinação de criar o seu negócio e assumir as conseqüências disso. É importante que um aspirante a empresário tenha determinadas atitudes pessoais e profissionais, caso contrário dificilmente tornar-se-à um.

Desta forma, uma pessoa empreendedora possui uma personalidade que lhe garante determinados atributos, tais como:

- a) disposição para assumir os riscos;
- b) capacidade de liderança;
- c) autodeterminação;
- d) espírito pesquisador, e
- e) Identificação, credibilidade e criatividade no empreendimento.

Colocou-se acima alguns atributos geralmente identificados nos empreendedores que obtiveram sucesso profissional. Longenecker et al. (1997) sugere, porém, que não há dados científicos que confirmem serem estas as características que levam ao sucesso no empreendimento.

Porém, cada cidadão pode ter condição de aperfeiçoar suas habilidades, tanto emocionais quanto profissionais, que o levem a ter um perfil empresarial compatível com o negócio escolhido. Para isso, é importante a participação em cursos que visam auxiliá-lo no seu desenvolvimento, bem como no fortalecimento de seus atributos, objetivando sempre uma melhor atuação como empreendedor.

4.2 As características ou atributos de um empreendedor

- a) Disposição para assumir riscos.

Segundo Dornelas (2001), ao contrário do que muita gente acredita, a pessoa empreendedora não aceita riscos sem antes calculá-los, analisá-los e decidir se vale a pena ou não assumi-los, ou seja, não assume riscos desnecessários e de maneira impulsiva. Logo, ser um empreendedor é aceitar os riscos e as incertezas contidas no mundo dos negócios, porém, com um estudo prévio que compreenda investigação, análise e cálculo dos riscos que se irão enfrentar antes de assumi-los. Há autores, como Babgs e Pinson (1999) que consideram que a característica mais importante num empreendedor é a sua capacidade de assumir riscos previamente calculados.

O empreendedor deverá ter plena consciência dos riscos que seu pretendido empreendimento exigirá. Quanto mais estiver advertido em relação aos riscos, mais

facilmente e rapidamente o empreendedor poderá administrá-los a seu favor, podendo escolher, assim, os melhores caminhos para a atuação da sua empresa, possibilitando, desta forma, a utilização dos perigos como um fator de crescimento e não de impedimento para o seu negócio, o que se faz por meio da utilização de um planejamento estratégico bem elaborado, constando de várias soluções para superar os obstáculos, conforme forem surgindo.

O empreendedor deseja mudanças, visando que o futuro não seja um reflexo de seu passado ou presente. Por isso, apesar das incertezas do futuro, o empreendedor acredita que pode utilizá-lo a seu favor. Não teme as mudanças e não aceita a falta destas. Consegue conviver com os riscos e procura tirar vantagem e identificar as oportunidades presentes no ambiente externo.

b) Capacidade de liderança

Segundo Chopra (2002), um empreendedor tem a habilidade de fazer sua equipe trabalhar em sinergia na busca da concretização dos objetivos traçados para a empresa.

O empreendedor, com características de liderança, consegue desenvolver um objetivo em comum e um espírito de equipe entre seus funcionários. Desta forma, obtém mais eficácia para propor e estabelecer mudanças internas, que proporcionem inovações, uma vez que os envolvidos no empreendimento irão se engajar ativamente para a realização deste projeto. Essas atitudes resultam em aumento significativo da lucratividade, da produção e atuação da empresa num mercado altamente competitivo.

O espírito de equipe abre espaço para que seus colaboradores expressem seus conhecimentos, e liberem suas criatividade, tornando-os mais ativos e participativos nas questões da empresa.

É necessário que o empreendedor tenha uma liderança definida para que nas horas de impasse ocorram um direcionamento e uma orientação que convirjam ao objetivo desejado.

O empreendedor tem que estar muito bem informado, para que tenha condição de tomar decisões no momento e na hora exata. Afinal, é ele que decidirá as ações que serão executadas.

O empreendedor deve promover um engajamento entre seus funcionários sem usar a repressão para obter um determinado desempenho. Utilizando-se do diálogo, da

argumentação, da delegação de poder que revelam a importância de se trabalhar em equipe no desenvolvimento das atividades, revelando a contribuição que isto trará para que a empresa possa atender as necessidades e anseios do mercado. Resumidamente, aponta-se abaixo, as várias posturas de um líder frente a sua equipe de trabalho e ao mercado:

- ⇒ ter coerência nas suas ações;
- ⇒ ter valores profissionais e pessoais;
- ⇒ desenvolver o espírito de equipe com seus funcionários;
- ⇒ ser profundamente conhecedor de seu negócio;
- ⇒ tomar decisões no momento e na hora exata, e
- ⇒ estar atualizado com os acontecimentos dos ambientes externo e interno de seu negócio.

c) Autodeterminação

Conforme Torkomian (1998), geralmente, no início de um empreendimento, há restrições de ordem financeira e um aumento nas despesas. Nesta situação, se o empreendedor não possuir um elevado grau de determinação, dificilmente tornara-se-á um empresário.

Os obstáculos sempre estão presentes no mundo dos negócios. É necessário que se procurem formas de superá-los e torná-los vantajosos nos negócios, enxergando os obstáculos como desafios a serem superados.

d) Espírito pesquisador

Segundo Arkebauer e Miller (1999), o empreendedor em potencial é uma pessoa que está constantemente se informando e procurando estar atualizada com os acontecimentos políticos, econômicos e sociais do mundo que o rodeia. Esta postura de pesquisador lhe possibilita obter informações as mais variadas e tomar decisões mais acertadas e coerentes sobre a criação e o crescimento de seu negócio.

O empreendedor normalmente, ao se engajar como pequeno empresário, segue o caminho expresso abaixo :

- ⇒ informação: procura ler sobre o assunto, utilizando-se das fontes formais e informais;
- ⇒ redes de informação: tendo uma postura de pesquisador, estabelece uma rede de informações formais e informais;
- ⇒ habilidades: analisa se suas habilidades e capacidade serão suficientes para ter um negócio ou se terá que contratar pessoas com determinadas habilidades;
- ⇒ identificação de um nicho: aproveita-se de um nicho de mercado até então despercebido e ainda não registrado nas fontes formais, e
- ⇒ recursos: obtém dados sobre todos os recursos existentes no ambiente que poderão auxiliá-lo.

e) Identificação, credibilidade e criatividade no empreendimento

Para Boyett e Boyett (2001), a ação do empreendimento somente deverá ser realizada se o empreendedor se identificar e acreditar no sucesso do seu negócio. Ser um empresário não é algo fácil nem simples, pois certamente haverá momentos de renúncias e sacrifícios pessoais em favor da empresa.

O empreendedor detentor de um emocional equilibrado terá mais êxito para visualizar e lidar com questões importantes relativas à concorrência, à adaptação da sua empresa às mudanças econômicas e políticas, à adequação de seus produtos ou serviços segundo as normas ambientais e ao envolvimento em atividades filantrópicas. Estes dois últimos exemplos são bastante solicitados pelos clientes, uma vez que estes preferem comprar produtos que contribuam com a não poluição ou degradação do meio ambiente e com as causas sociais.

Segundo Prado (1999), os fatores se identificar e ter criatividade são apontados por alguns escritores como sendo fundamentais na realização de qualquer trabalho almejado, e dois componentes importantes para que o empreendimento seja bem sucedido.

4.3 Vantagens e desvantagens no empreendedorismo

Como em qualquer empreendimento há sempre as vantagens e desvantagens associadas a ele. Possuir uma visão o mais realista possível sobre estes dois aspectos possibilita tomar uma decisão de forma mais eficaz, isto é, se as vantagens são

realmente mais compensadoras do que as desvantagens. Assim, coloca-se mais detalhadamente vantagem e desvantagem do empreendedorismo conforme segue.

4.3.1 Vantagens no empreendedorismo

As pessoas, de uma forma geral, visualizam várias vantagens de ser um empresário. Entre as identificadas se destacam: liberdade de dirigir e tomar suas próprias decisões, busca de realização, obtenção de lucros ou aumento de seu padrão de vida e determinação de seu tempo, os quais passo a explicar em seguida.

a) Liberdade de dirigir e tomar as suas próprias decisões

Segundo The Implementation (1996), o empreendedor dirige e toma suas próprias decisões, tendo o poder de decidir quais o trabalho e a estratégia utilizadas pela empresa para conquistar ou ampliar a sua atuação no mercado bem como a maneira pela qual serão realizados. Mas, nunca se deve perder de vista que suas tomadas de decisões têm que estar restritas às necessidades e anseios da sociedade.

b) Busca de realização

Segundo Cunha (1995), o empreendimento possibilita a sensação de que o empreendedor está realizando algo que o faz sentir como um ator ativo na construção da sociedade, e não apenas um telespectador passivo nas transformações que estão ocorrendo a todo momento.

c) Obtenção de lucros ou aumento de seu padrão de vida

Para Prado (1999), o empreendimento, quando bem sucedido, realmente, oferece muitas vezes um elevado padrão de vida para o empresário; assim, possibilitando e proporcionando um poder maior de consumo.

d) Determinação de seu tempo

Para The Implementations (1996), o empreendedor determina o seu próprio tempo. Porém, o cenário empresarial está passando por várias transformações que demandam total atenção e envolvimento do empresário. A pretensão de que sendo dono do próprio negócio possibilita menos horas de trabalho e mais lazer não passa de uma

visão equivocada. Desta forma, o empreendedor tem uma maior autoridade de determinar e decidir qual a melhor forma de utilização do seu tempo nas atividades que merecerão menos ou mais de sua atenção.

4.3.2 Desvantagens no empreendedorismo

Segundo Fillion (1999), desvantagens estão presentes em qualquer negócio. Ignorar ou desprezar as desvantagens do empreendimento pode dificultar a atuação do empreendedor nas atividades realizadas. É preciso, então, procurar formas de eliminar, controlar ou suavizar estas desvantagens. As principais desvantagens são:

⇒ estatisticamente se observa um nível mais alto de stress entre os empreendedores do que o observado em outras profissões em geral, e

⇒ a pequena empresa é pouco atrativa para o profissional altamente qualificado.

No cenário empresarial o dia-a-dia é imprevisível e competitivo. O empreendedor deve possuir uma grande estabilidade emocional para se proteger de desequilíbrio emocional. As estatísticas comprovam que dentre as diversas profissões é a dos empreendedores que possuem nível mais alto de suscetibilidade a neuroses.

Segundo Richer (1993), a pequena empresa é pouca atrativa para os profissionais qualificados, uma vez que oferece menores benefícios se comparada à grande empresa

Os profissionais qualificados geralmente são atraídos pelas vantagens de se trabalhar em uma grande empresa. Nas empresas de grande porte os salários são altos, com a possibilidade de participação em viagens e cursos. Desta forma, há um maior acesso à tecnologia de ponta e um maior enriquecimento do currículo. Todos estes benefícios dificilmente são proporcionados por uma pequena empresa, uma vez que o custo exigido para isso é alto.

4.4 Estatística do empreendedorismo no Brasil

Conforme Machado (2001), a estatística do empreendedorismo no Brasil foi realizada recentemente. Sabe-se que de 2,5 milhões de empresas abertas na última década, 36% desapareceram no primeiro ano e 47% desapareceram no segundo ano.

Em relação ao nível de escolaridade, a estatística revela que quanto maior o grau de instrução de um empreendedor maior a probabilidade de criação e obtenção de sucesso no negócio. Desta forma, ocorre uma maior incidência de abertura e êxito de pequenas empresas com empreendedores de formação universitária.

A estatística revela que, com o primário completo, a incidência de sucesso é de 4,4% e de fracasso 14,6%. Aumentando o nível de escolaridade para até o ginásio completo, temos que o índice de sucesso é de 15,1% e de fracasso 20%. Com o colegial completo, a porcentagem muda para 17,6% de sucesso e 17,1% de fracasso. Tendo o superior incompleto, 32,1% de sucesso e 28,1% de fracasso. Com o superior completo atingem-se os índices de 30,8% de sucesso e 19,5% de fracasso.

Com relação às expectativas das pessoas na abertura de um novo negócio observa-se que 43% consideram isto uma segunda opção de vida, 51% acreditam que poderão obter maior conforto material para a família, 51% consideram esta a opção mais atrativa, 13% consideram mais atrativo um emprego em multinacional e 10% preferem ser profissional liberal.

Pesquisa realizada no Estado de Paulo, pelo SEBRAE-SP em 2001, aborda que a mortalidade chega a 71% nos cinco primeiros anos de vida das pequenas empresas, ou seja, após cinco anos de constituição apenas 29% das empresas continuam atuando no mercado.

Segundo Lara (2001), a empresa de prestação de serviços hoteleira tem sido apontada cada vez mais como a geradora de novos postos de trabalho com possibilidades de realização de grandes negócios.

É necessário, para que o pequeno empresário hoteleiro obtenha sucesso em sua pequena empresa, uma mentalidade que lhe garanta determinados requisitos de um empreendedor, tais como:

assumir riscos: não ter medo de arriscar-se em novos investimentos. Esta qualidade é fundamental para um pequeno empresário-empendedor;

aproveitar oportunidades: o mercado oferece oportunidades de acordo com suas necessidades e anseios;

conhecer o ramo: procurar o máximo de informação e conhecimento, a ser adquirido através de cursos, leitura, experiência profissional, entre outros. Todo este conhecimento poderá auxiliar no negócio;

saber organizar: a organização permite a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros de uma forma lógica;

tomar decisões: é importante saber tomar decisões no momento certo. As decisões devem ser tomadas com informações atualizadas e contextualizadas;

ser líder: o líder define os objetivos comuns. Ele, através de seus valores e informações, orienta as pessoas nas metas a serem alcançadas a curto e a longo prazos;

ter talento: o talento propicia criatividade e perspicácia para transformar idéias simples em negócios lucrativos;

ser independente: o espírito empreendedor requer independência para criar e gerenciar uma pequena empresa;

ter otimismo: é o otimismo que fará o Pequeno empresário-empendedor acreditar em sua capacidade profissional e que irá obter sucesso, e

ter intuição empresarial: o pequeno empresário-empendedor deve possuir percepção ou intuição para que possa guiar seus negócios em direção ao sucesso.

Portanto, vale a pena sempre lembrar que o mundo está mudando. Nas décadas de 60 e 70 o Brasil, como o restante do mundo, não enfrentava sérios problemas de desemprego. Um jovem com curso superior tinha grandes chances de ser absorvido pelo mercado de trabalho. Logo, a entrada do cidadão comum em atividades hoteleiras implica numa mudança de postura deste cidadão. Para Queiroz (1998), estas mudanças demandam que o empreendedor saia de sua passividade e se lance de forma mais avançada no mercado. Desta forma, o pequeno empresário-empendedor hoteleiro estará aproveitando as oportunidades que o mercado oferece e contribuindo com a geração de novos empregos no Brasil. No próximo capítulo se enfocara na pequena empresa hoteleira.

5 PEQUENA EMPRESA HOTELEIRA

Este capítulo enfocará a pequena empresa hoteleira abordando questões como a gestão da pequena empresa, planejamento estratégico na pequena hotelaria e o trabalho do gerente na pequena hotelaria.

Segundo Queiroz (1998), a indústria hoteleira desempenha um grande poder no sistema tendo seu papel consolidado na economia, no social e na política da sociedade. Sua presença é tão marcante e predominante, que ignorar sua importância seria o mesmo que esquecer que vivemos num sistema capitalista.

A empresa hoteleira, geralmente, proporciona à sociedade serviços que atendam suas necessidades e anseios, pois gera empregos, arrecadação de impostos e influencia nos estilos e valores das pessoas. Entretanto, nem sempre ocorre uma relação tranqüila entre a empresa e seu ambiente externo, por exemplo, sabe-se que a atividade de algumas empresas hoteleiras podem provocar impactos ambientais graves, comprometendo a qualidade de vida.

É importante ressaltar, que um dos grandes marcos do capitalismo foi o surgimento da empresa, a qual possibilitou ao capitalista, empresário, um maior controle e gerenciamento do processo da produção de um produto ou serviço.

Logicamente, a empresa hoteleira faz parte da vida das pessoas influenciando positiva ou negativamente nas questões da sociedade como um todo, pois suas transformações refletem direta ou indiretamente na estrutura e na organização de um país.

5.1 Definição, classificação e importância das pequenas empresas hoteleiras

O autor Silva Filho (2001, p.22) define um estabelecimento hoteleiro da seguinte maneira “Hotel é um estabelecimento comercial ou institucional, com complexas atividades interligadas, cujo objetivo é receber e hospedar pessoas, procurando, durante o seu período de permanência, dar o máximo de conforto e bem estar ao seu hóspede”.

Castelli (2001), apresenta a Embratur, Instituto Brasileiro de Turismo, onde na classificação oficial do instituto possui o sistema de classificação por categorias, representando de uma a cinco estrelas, a qualidade de um hotel. Esta classificação considera os tipos de meios de hospedagens com características distintas, conforme segue:

⇒ **H** - Hotel: estabelecimento comercial de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano. Este meio de hospedagem oferece serviços tais como de acomodação do cliente ou hóspede (eminentemente de uso temporário) de alimentação, de banheiro privativo, serviço de quarto, recepção, portaria, limpeza, e guarda de bagagem, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

⇒ **H H** - Hotel Histórico: meio de hospedagem instalado em um prédio de valor histórico ou seja de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público. Normalmente, o estabelecimento está submetido as restrições de natureza arquitetônica e construtiva

⇒ **H L** - Hotel de Lazer: oferece instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação, ao entretenimento e ao repouso. Geralmente, este tipo de estabelecimento hoteleiro está localizado fora dos centros urbanos.

⇒ **P** - Pousada: meio de hospedagem contendo instalações, equipamentos e serviços mais simplificados proporcionando apenas as necessidades de hospedagem dos clientes. O estabelecimento é instalado, total ou parcialmente, em prédio de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público.

Segundo Duarte (1996), independentemente da estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro, este pode ser enquadrado em quatro processos. Para este autor (1996, p.37) seria:

“A estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos. A estrutura organizacional compreende os processos comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e o administrativo, se pode englobar as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção.”

Conforme ilustrado na figura 5 e explicitado abaixo:

⇒ **Processo Comercial** - consiste num conjunto de tarefas e responsabilidades que envolvem as atividades ligadas às relações públicas, promoções, vendas e reservas do hotel.

⇒ **Processo Hospedagem** - normalmente contendo tarefas que atuam na recepção do hotel, na portaria, na telefonia, na governância, no lazer ou nos eventos.

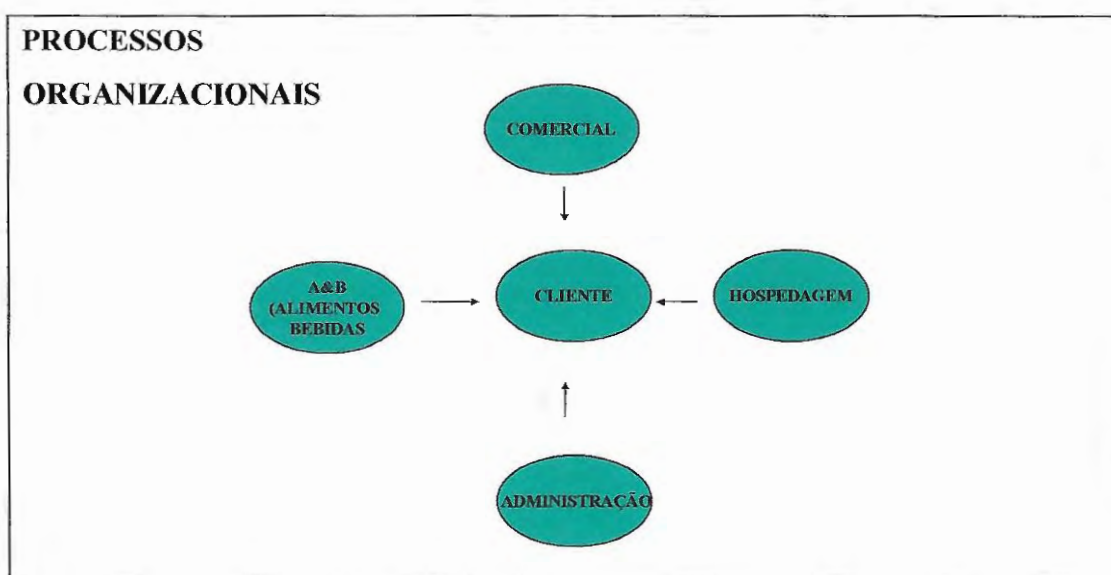


Figura 5 - Processos Organizacionais

Fonte: DUARTE (1996, p.37)

⇒ **Processo Alimentos & Bebidas** - engloba atividades que envolvem o setor de alimentos e bebidas, podendo ser limitadas aos serviços de café da manhã do hotel.

⇒ **Processo Administrativo** - compreende as tarefas administrativa e financeira do estabelecimento hoteleiro. O processo administrativo pode agregar outras áreas tais como dos recursos humanos, manutenção e segurança. Muitas vezes um hotel de grande

ou médio porte cria um cargo administrativo que visa atividades tais como análise de relatórios, para informar aos superiores sobre o desempenho e aplicações financeiras.

Normalmente, no hotel de pequeno porte, o seu proprietário limita-se na utilização dos serviços de um contador para realizar os controles contábeis legais.

Conforme a Análise. (1999), os níveis de sofisticação e diversificação dos serviços disponíveis para os hóspedes variam de acordo com a categoria de enquadramento do estabelecimento comercial hoteleiro. Em geral, o enquadramento dos hotéis segue o perfil dos serviços prestados, os quais podem ser padronizados em empreendimento de Luxo, Intermediário e Econômico, conforme abaixo:

□ **Luxo:** o estabelecimento comercial enquadrado na categoria de hotel de Luxo proporciona serviços com elevados padrões de qualidade, sofisticados e diversificados para os seus clientes, ou seja, oferece o máximo em serviços, prestígio e elegância, dispondo de excelentes serviços de alimentos e bebidas. Geralmente, este empreendimento hoteleiro é de médio e grande porte, operando com tarifas e custos fixos elevados.

□ **Intermediário:** o estabelecimento de hospedagem com o padrão de intermediário ou superior oferece serviços diversificados e com qualidade elevada. Porém, este empreendimento caracteriza-se por oferecer serviços menos sofisticados e diversificados do que os hotéis de luxo. No entanto, opera com preços e custos menores.

□ **Econômico:** o estabelecimento na categoria de econômico se caracteriza por sua arquitetura e construção, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, ou seja, proporciona um ambiente mais simples, aconchegante e integrado à região, quando comparados aos hotéis de luxo e intermediário. Segundo a Análise... (1999, p. 63) no hotel econômico teria:

O setor de alimentos e bebidas é pouco desenvolvido e muitos hotéis dispõem apenas de um salão para o café da manhã. Contam com um número de funcionários proporcionalmente menor que os hotéis de luxo sendo uma boa parte administrado pelos próprios proprietários.

O hotel econômico opera com preços e custos inferiores aos hotéis enquadrados na categoria de luxo e intermediário, normalmente atuam tanto nos grandes centros econômicos e financeiros, quanto nas cidades de pequenos e médios portes representando por volta de 12% dos meios de hospedagem no Brasil.

Em nosso estudo, iremos estudar os hotéis enquadrados na categoria de econômicos os quais serão também denominados de pequenas empresas hotelarias ou pequenos hotéis.

As empresas hoteleiras podem ser classificadas quanto ao seu porte em pequenas, médias e grandes empresas. O critério utilizado para esta classificação pode ser o apartamento (unidade habitacional- tipo), o número de leitos ou a receita anual. Assim, a literatura aponta várias definições sobre a pequena empresa hoteleira. Neste trabalho ficaremos com as definições do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Lafis (Informações & Pesquisa de Investimentos em Ações na América Latina)

Para a Embratur a classificação hoteleira pode ser colocada em dois tipos. O primeiro tipo seria uma classificação não oficial que é organizada por entidades privadas. O segundo envolve uma classificação oficial realizada em conformidade com os procedimentos e as regras estabelecidas através das instituições de um organismo oficial do turismo. Conforme Ayres e Daemon e Fernandes (1999, p.7) “Existem no Brasil cerca de 18.000 meios de hospedagem somando 561.740 unidades habitacionais. Todavia, até 1996 apenas 2.334 meios de hospedagem, representando cerca de 141.000 unidades habitacionais, encontravam-se cadastrados junto a Embratur”. O Instituto Brasileiro de Turismo determinou a classificação dos meios de hospedagem em categorias representadas por estrelas, conforme representado na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem

Categoria	Símbolo	* Tipos de meios de hospedagem (categorias)			
Super Luxo	★★★★★	H	HL	HH	
Luxo	★★★★	H	HL	HH	
Standard Superior	★★★	H	HL	HH	
Standard	★★	H	HL	HH	P
Simples	★	H	HL	HH	P

*H - hotel, HL - hotel histórico, HH - hotel de lazer P - pousada.

Fonte: Embratur (2003)

Neste estudo também foi adotado como critério de classificação da empresa o número de funcionário e a receita anual seguindo o enquadramento utilizado pelo SEBRAE. Conforme, apresentadas nas tabelas 6 e 7 abaixo:

Tabela 6 – Classificação das empresas em função do número de empregados

Portes das empresas	Número de empregados	
	Comércios e Serviços	Indústrias
Micros	Até 9	Até 19
Pequenas	10 a 49	De 20 a 99
Médias	50 a 99	De 100 a 499
Grandes	Acima de 100	Acima de 500

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Tabela 7 – Classificação das empresas em função da receita bruta anual

Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Tamanho	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE, 2003

Há uma consideração a fazer em relação ao critério de classificação de apartamento (unidade habitacional- tipo) na pequena empresa hoteleira. Geralmente, os hotéis enquadrados em duas ou três estrelas possuem em torno de sessenta e cinco apartamentos. Sobre isso a Lafis (1999, p.16) coloca:

Um segmento com perspectivas interessantes é o de hotéis de pequeno e médio porte (em torno de sessenta e cinco quartos, 2 ou 3 estrelas, diária da ordem de US\$ 30.00), que constituem um mercado em rápida expansão no interior paulista, para pernoite de pessoas em trânsito e profissionais vindos da capital do Estado. Estima-se que existe potencial para até 200 novos hotéis nessa região.

Neste estudo procura-se colocar algumas das principais características da pequena hotelaria que a diferencia da grande empresa. As principais estão sistematizadas abaixo:

- as decisões nas pequenas empresas hoteleiras são executadas com maior rapidez e agilidade, devido a sua estrutura flexível uma vez que possuem menos níveis hierárquicos;
- a pequena empresa hoteleira está menos sujeita às amarras dos processos burocráticos;
- a pequena empresa hotelaria pode ter como seu principal cliente uma grande empresa;
- a pequena empresa hoteleira proporciona produtos ou serviços específicos a um determinado nicho de mercado;
- a pequena empresa hoteleira gera e amplia as oportunidades de empregos para as pessoas com baixa ou nenhuma qualificação escolar;
- na pequena empresa hoteleira as informações circulam de forma mais rápida e ágil desta forma, as decisões são efetuadas mais rapidamente;
- a pequena empresa hoteleira consegue se adaptar mais rapidamente às mudanças de curto e longo prazo do ambiente externo;
- a pequena empresa hoteleira tem uma atuação mais rápida sobre o nicho de mercado identificado-o com mais rapidez; e
- a pequena empresa hoteleira gera novos empregos, ficando isso bem visualizado em épocas de recessão, pois quanto as grandes empresas fazem demissões as pequenas empresas geralmente empregam, uma vez que muitos empreendedores surgem destes ex-funcionários da grande empresa.

Conforme Richer (1993), uma questão é sempre colocada “Se a pequena empresa normalmente possui tantas vantagens por que é tão alta a sua mortalidade ?” Antes de responder a esta pergunta é importante saber que há também um alto índice de nascimento de pequenas empresas hoteleiras. Ocorre um alto índice de rotatividade entre o surgimento e o desaparecimento das pequenas empresas.

Com relação à alta mortalidade da pequena empresa, a literatura especializada aponta vários fatores que colaboram para a falência da pequena empresa hoteleira. Os principais estão expressos abaixo:

- o pequeno empresário hoteleiro não se preocupa com a realização de um planejamento estratégico para a sua empresa;
- o pequeno empresário hoteleiro não se preocupa em elaborar um plano de negócio para a sua empresa;
- a alta instabilidade econômica e política prejudicam o andamento dos negócios, porém atinge mais a pequena empresa hoteleira, uma vez que esta, na atual conjuntura política, carece de medidas jurídicas que a proteja frente às instabilidades econômicas do país. Por exemplo, as medidas de juros altos e a não realização de empréstimos financeiros vem prejudicando muito a atuação da pequena empresa;
- a pequena empresa hoteleira geralmente não tem um poder de barganha perante os fornecedores e clientes, pois o primeiro deseja trabalhar com pagamentos a curtos prazos e o segundo a longo prazo, com isso, muitas vezes fica sem capital de giro tendo que recorrer a empréstimos no mercado negro, a juros altos, e
- normalmente, a pequena empresa hoteleira não tem os recursos financeiros necessários para adquirir tecnologias de ponta.

Segundo Fernandes (2001, p.33) enfatiza que “As empresas do setor de serviços também estão engajadas na luta pela sobrevivência e os hotéis, em especial, necessitam modernizar-se e transformar-se competitivas[...]”.

Portanto, é indispensável a ocorrência de uma política nacional que procure formas eficazes de diminuir a mortalidade da pequena empresa, incentivando o aumento da natalidade e de investimentos dos pequenos negócios do país.

No próximo item se mostrará a forma de gestão normalmente realizada pelo pequeno empresário hoteleiro conforme registrado na literatura especializada.

5.2 Gestão da pequena empresa hoteleira

Segundo Machado (2001), a pequena empresa na atual conjuntura econômica, política e social está sendo visualizada como a “peça-chave” para minimizar a desigualdade social existente, contribuindo assim para uma distribuição de riquezas

mais igualitária e proporcionando geração de recursos. No Brasil, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP em 1993, constatou-se que as pequenas empresas são responsáveis por 59% dos empregos gerados, por 42% dos salários e representam 48% do PIB.

Para Peres e Stumpo (2000), apesar dos discursos oficiais reconhecerem que as pequenas empresas são as grandes geradoras de novos postos de trabalho, ainda são bastante deficitárias as ações governamentais que realmente tragam fundos e recursos suficientes para afetar os desempenhos destas. Isto é particularmente sério num contexto em que as pequenas empresas já possuem uma presença marcante, pois suas transformações influenciam cada vez mais a estrutura e organização dos países.

De acordo com Souza (1995), as pequenas empresas brasileiras foram formadas inicialmente por uma extensão da família de cada pequeno empreendedor. Em relação a isso, Fritz (1993) ressalta a importância dos pequenos empresários não misturarem os objetivos pessoais com os objetivos empresariais. Por exemplo, a participação da família nos cargos de uma pequena empresa é perfeitamente aceitável desde que seus familiares tenham competência e profissionalismo para ocuparem estes cargos.

As dificuldades de gestão estão presentes em qualquer negócio ignorar ou desprezar os obstáculos encontrados, no gerenciamento da pequena empresa, pode dificultar a atuação do pequeno empresário nas atividades realizadas. É preciso, então, procurar formas de solucionar, controlar ou suavizar estas questões. As principais dificuldades encontradas são a pessoalidade e a informalidade.

Conforme Longenecker et al. (1997), normalmente na gestão da pequena empresa, o pequeno empresário utiliza da pessoalidade nas suas tomadas de decisão. A pessoalidade, vivenciada pelos pequenos empresários, contribui muito para que seus objetivos pessoais se sobreponham aos objetivos da empresa, prejudicando sua atuação no gerenciamento. Esse fato vem impedindo a prática de novas formas gerenciais, prejudicando a eficácia da administração da pequena empresa, em vista que centraliza todas as decisões. Assim a atuação e o destino dos negócios estão subordinados aos julgamentos pessoais.

Na grande empresa o funcionário desempenha tarefas conforme o cargo que ocupa, sendo gerenciado de acordo com as expectativas ou necessidades da empresa. Os cargos e as funções se encontram formalizados e documentados. Deste modo, cada

membro de uma grande empresa tem uma clara visão das atividades a serem desempenhadas.

De acordo com Silva (2002), na Escola Clássica da Administração a formalidade foi levada ao máximo, sendo as funções e os resultados previamente determinados. Normalmente o formalismo está bastante presente na grande empresa, porém pouco presente na pequena empresa. Na pequena empresa as relações humanas se tornam mais estreitas aproximando mais empregado e empregador.

Segundo Longenecker et al.(1997), a falta de um gerenciamento formal e planejado pode levar o pequeno empresário a tomar certas decisões nem sempre de interesse da empresa, como nomear membros da família sem capacitação adequada para ocupar um determinado cargo ou disponibilizar cargos na empresa com o objetivo de empregar membros da família, utilizando assim a empresa como uma forma de resolver problemas de desemprego familiar.

O formalismo, às vezes, é necessário para que os colaboradores da pequena empresa possam desempenhar suas várias atividades de acordo com suas qualificações e habilidades requeridas pelo negócio e não pelos interesses pessoais.

Este próximo item mostrará que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa importante para a gestão de um empreendimento hoteleiro. Revelando para o pequeno empresário hoteleiro a necessidade de realizar um planejamento formal no seu hotel. Segundo a literatura especializada o planejamento é uma ferramenta essencial a ser elaborada e utilizada pelos pequenos empresários hoteleiros que buscam a maximização dos lucros e a minimização dos custos sem prejudicar a qualidade dos serviços oferecidos.

5.3 Planejamento estratégico na pequena empresa hoteleira

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o setor de serviços é o que mais vem se expandindo nas últimas décadas. Desta forma, haverá o surgimento de várias oportunidades de atuação para as pequenas empresas do setor de prestação de serviços.

Segundo Garcia (1996), a área de prestação de serviços que vem se despontando é a de hotelaria. A rede hoteleira no Brasil emprega um total de 252.3 mil pessoas, excluindo aí os setores de serviços terceirizados e temporários que empregam 24,5 mil. Logo a hotelaria gera 276.8 mil empregos permanentes e temporários. Além disso, o setor hoteleiro brasileiro vem sendo responsável por quase 70% dos empregos de

pessoas que possuem baixa escolaridade ou até o ensino fundamental. Conforme Lafis (1999, p.59) “Em 1996, havia 2,338 hotéis classificados pela Embratur, dos quais 102 com cinco estrelas, 337 com quatro, 632 com três, 970 com duas e 284 com uma”.

Segundo Jimenez (1999), a hospedagem brasileira é administrada em 90% por seus próprios proprietários e em 10% por terceiros ou administradoras especializadas. Nas regiões sul, nordeste e sudeste do Brasil predomina o gerenciamento pelos próprios donos. Geralmente as hospedagens classificadas em 1, 2 e 3 estrelas tem gerência própria e as de 4 e 5 estrelas são normalmente administradas por terceiros ou gerentes profissionais.

Segundo Fernandes (2001, p.18):

O hotel é uma empresa prestadora de serviços diversificados, podendo-se identificar uma série de atividades relacionadas à produção desses serviços. Assim, a hospedagem não é a única linha de serviço prestado pelo hotel. Atrrelados a ela estão vários outros serviços complementares ou de suporte formando, assim, um conjunto de atividades. Dentre os serviços, podem-se citar: bares, restaurantes, boates, serviços de turismo, salões diversos, cinemas, teatros, exposições artísticas e culturais, entre outros. O controle rigoroso dos custos pode conduzir à tomadas de decisões estratégicas face à concorrência.

Este setor, da forma como se encontra estruturado, não está protegido das variações econômicas. A economia acaba tendo um impacto fortíssimo e direto no setor hoteleiro. Com o aquecimento da economia ocorre a elevação do número de pessoas que fazem uso deste setor e com o desaquecimento este é o segmento econômico que é primeiramente atingido, com quedas abruptas de clientes e diminuição drástica dos lucros. O impacto da economia na indústria hoteleira não é algo sentido apenas no Brasil mais em qualquer país que possua esta indústria. Segundo Jimenez (1999), nos Estados Unidos o setor hoteleiro dos anos 90 entrou em crise como resultado do fechamento de algumas pequenas cadeias hoteleiras, as quais não possuíam um planejamento que lhes possibilitassem sobreviver num cenário turbulento.

Conforme Costa (1999), o setor hoteleiro da cidade de São Paulo, de forma geral, é formado por pequenas empresas familiares que não possuem a preocupação de

estarem buscando a redução dos custos, dos preços cobrados, melhoria da qualidade dos serviços prestados e normalmente não realizam um planejamento estratégico para suas tomadas de decisão. Geralmente, a pequena empresa hotelaria não possui um gerenciamento que proporcione a seu cliente acesso a serviços mais eficazes, eficientes e preços menores.

Segundo Saab e Daemon (2001), o planejamento estratégico constitui um instrumento de análise do futuro da empresa, orienta o pequeno empresário na busca do caminho mais eficaz e mostra de forma mais realista as oportunidades de sucesso do negócio.

Para Costa (1999), através do planejamento estratégico o pequeno empresário terá mais condições de tomar suas decisões estratégicas e conduzir sua empresa hoteleira em uma direção de maior viabilidade e diminuição de erros em suas tomadas de decisão. Conforme Azevedo (2002, p.16):

Sabe-se que a eficácia empresarial é medida pelo resultado econômico o qual, por sua vez, é fruto do desempenho das ações implementadas durante o processo de gestão. Esse processo compreende as fases de planejamento, execução e controle, cujas atividades podem ser assim sumarizadas: (a) no planejamento são traçadas as ações de curto, médio e longo prazo, tanto no aspecto estratégico como operacional; (b) na execução verifica-se a realização das operações, quando os recursos são consumidos e os produtos gerados e c) o controle visa implementar ações corretivas para minimizar os desvios entre o que foi planejado e o executado.

Logicamente, o planejamento estratégico não dá total garantia de sucesso e previsão de todos os riscos contidos num mercado competitivo e instável. Para Campos (1999) o planejamento estratégico auxiliará no esclarecimento dos principais riscos aos quais a pequena empresa hoteleira estará sujeita, com informações realistas e úteis dentro da atual conjuntura econômica, política e social do Brasil e do mundo. Segundo Yázigi (2000), o pequeno empresário terá condição de tomar decisões estratégicas de uma maneira mais rápida e precisa. O planejamento estratégico assim, quando bem elaborado, proporciona também um acompanhamento com relação às mudanças do

ambiente externo e revela o potencial da empresa hoteleira perante o mercado. Para FERNANDES (2001, p.18):

No momento atual vem exigindo das empresas, em particular também dos hotéis, a reorganização e reestruturação para continuarem neste cenário. Entende-se que uma das saídas para as empresas é implementar ferramentas de gestão, como as mencionadas anteriormente, pois, quando utilizadas, permitem que elas se mantenham competitivas no mercado.

Davies (2000), coloca que é aconselhável que a realização das formulações estratégicas sejam elaborado pelo próprio gerente da pequena empresa hoteleira e não por consultores externos. A formulação das estratégias necessita de dedicação e persistência para que se possa obter informações realmente válidas, consolidando e envolvendo o gerente hoteleiro no universo dos negócios.

Conforme Jimenez (1999), o planejamento pode ser utilizado em diversas situações que podem beneficiar a pequena empresa hoteleira. Estes benefícios podem possibilitar investimentos, os melhoramentos dos produtos ou serviços oferecidos e também sinaliza a filosofia da empresa perante o cliente e os concorrentes. Assim, um planejamento bem formulado permite que um executivo estabeleça estratégias de atuação levando em consideração aspectos interno e externo da sua organização.

Para Serson (1999), a realização de um planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência e lucratividade de uma pequena empresa hoteleira pelos benefícios já mencionados acima. Esta ferramenta administrativa felizmente revela de forma mais realista as vantagens e desvantagens presentes no cenário empresarial, pois oferece dados que podem ser analisados e comparados pelos pequenos empresários hoteleiros. Assim, auxilia as pequenas empresas hoteleiras a se manterem, ampliarem e conquistarem novos segmentos de mercados num ambiente cada vez mais competitivo e global.

De forma geral, o planejamento estratégico deve fazer parte das atividades administrativas tanto das grandes empresas quanto das pequenas empresas de prestação de serviços hoteleiras. Assim, qualquer execução das atividades realizadas na pequena hotelaria terá que ser previsto e consentido pelo pequeno empresário. Em vista, um

pequeno empresário desempenha diversas atividades gerenciais ligadas ao planejamento, a organização, a coordenação e a liderança. Tendo a autoridade para modificar, influenciar e propor novas formas e estilos de administração conforme as necessidades contidas nos diferentes tipos de cargos administrativos no qual trabalha.

5.4 Trabalho do gerente na pequena empresa de prestação de serviços

Segundo Campos (1999), as mudanças organizacionais ocorridas nas últimas décadas vêm atingindo diretamente o nível gerencial. Ao resgatar um pouco da história da indústria percebe-se que o nível gerencial se originou, se expandiu e se beneficiou com as transformações realizadas nas indústrias. A reestruturação ocorrida nas empresas, na década de 90, provocou um impacto direto nos cargos gerenciais possibilitando a eliminação de muitos gerentes, principalmente aqueles que atuavam no nível médio. Conseqüentemente, o ambiente empresarial da atualidade necessita de gerentes mais polivalentes e competitivos num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico, mutável e imprevisível.

Segundo Davies (2000), o gerente pode atuar no gerenciamento de uma grande, média ou pequena empresa; desempenhando diversas atividades ligadas ao planejamento, a organização, a coordenação e a liderança. Possui a autoridade para modificar, influenciar e propor novas formas e estilos de administração conforme as necessidades contidas nos setores empresariais no qual atua. Para este autor (2000, p.13) é importante que o gerente hoteleiro tenha a preocupação:

Prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários e ultrapassar suas expectativas, para atingir rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviços, de acordo com a política e os procedimentos do hotel, proporcionando ao mesmo tempo um bom ambiente de trabalho aos funcionários.

Este estudo tem a finalidade de conhecer, analisar e identificar as atividades administrativas de um gerente que atua numa pequena empresa de prestação de serviço hoteleira.

A literatura coloca que a pequena empresa de prestação de serviços do setor hoteleiro vem proporcionando a geração de empregos significativos na economia nas

últimas décadas. Apesar do grande potencial presente na pequena hotelaria normalmente o gerente do setor não se preocupa em possuir um gerenciamento que proporcione que o cliente tenha acesso a serviços mais eficazes, eficientes e com preços menores.

Os estudos realizados e identificados sobre as atividades administrativas desenvolvidas pelos gerentes são normalmente direcionados para as grandes companhias. As informações obtidas desses estudos são concentradas quase que exclusivamente nas atividades realizadas no setor de manufatura e conseqüentemente, raras pesquisas são localizadas no gerenciamento das pequenas empresas de prestação de serviços, principalmente do ramo hoteleiro. Em vista disso, não se encontra na literatura especializada nenhum relato de gerentes hoteleiros que atuam no gerenciamento das atividades numa pequena hotelaria. Desta forma, o presente trabalho buscou identificar as atividades desenvolvidas pelos gerentes hoteleiros através de um estudo da literatura nacional e internacional realizada sobre as indústrias.

Nesse contexto, o trabalho procurou conhecer e identificar as atividades administrativas de um gerente que atua numa empresa de prestação de serviço hoteleiro. Em vista disso, ira se discutir sobre as diferentes abordagens contidas na literatura administrativa, sob um ponto de vista histórico e depois se discutira os sistemas de informação dentro neste segmento hoteleiro.

a) *A abordagem de processos*

Segundo Drucker (1999), a abordagem de processo oferece uma visão clássica das atividades de um executivo sendo a mais antiga, conhecida e difundida no pensamento administrativo e no cenário empresarial. O principal representante desta abordagem foi o engenheiro Fayol que foi o responsável pela divisão das funções do administrador cujas contribuições são mencionadas e sentidas até hoje. O Fayol tendo vários seguidores de expressão como Frank Bunker Gilbreth, Lília Gilbreth e Henry Gantt. Eles acreditavam que o trabalho do executivo poderia ser padronizado, medido, controlado, determinado e segmentado.

A padronização e a sistematização das funções do executivo fica explicito através das divisões das atividades do executivo no gerenciamento, como no planejamento, na organização, na coordenação e na liderança. A abordagem de processo

originada por Fayol foi formada pelas transformações que estavam ocorrendo no cenário empresarial. Conforme Escrivão Filho (1995), Fayol presenciou a transformação decorrente da passagem da pequena empresa de ofício em uma grande ou mega fábrica. Esta passagem originou uma elevada concentração de trabalhadores no mesmo local físico e também o surgimento de um elevado número de chefes.

Há várias críticas à abordagem do processo em relação às funções do executivo tais como o trabalho pragmático e constante dos executivos, e a ausência da pesquisa empírica e a visão de sistema fechado no qual o executivo trabalha, etc. Conseqüentemente, as empresas são direcionadas para um sistema administrativo em que a individualidade e a criatividade não têm espaço. Criando um sistema cada vez mais burocrático e anônimo.

As críticas mencionadas acima não diminuem o mérito desta abordagem do processo ser a pioneira na busca das funções do executivo e também ser a mais conhecida e referenciada no pensamento administrativo e no cenário empresarial.

b) *A abordagem dos papéis*

A abordagem dos papéis ficará com a visão e a concepção colocada pelo seu principal representante o pesquisador e autor Mintzberg (1993). Este critica e desafia as concepções das funções do executivo realizado pelo Fayol e seus seguidores. Na abordagem de processo Fayol se utiliza mais da observação, análise e de suas experiências pessoais para determinar e descrever o trabalho do executivo. O autor Mintzberg ao contrário se apoiou na pesquisa empírica para descrever o comportamento do executivo nas atividades administrativas realizadas.

Segundo Escrivão Filho (1995), os estudos empíricos realizados pelo Mintzberg (1993) revelaram que o executivo toma as suas decisões conforme os acontecimentos, e utiliza muito dos canais informais para obterem informações, sendo comum executar atividades rotineiras. Desta forma, o executivo não está preocupado e comprometido em realizar um planejamento reflexivo, formal, explícito e sistemático das atividades realizadas.

Conforme Maximiano (2000), os estudos realizados pelo autor Mintzberg (1993) revelam uma possível formulação das atividades do executivo seria através da descrição de papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Estes papéis revelam a atividade formal, autoritária, o status do executivo e a relação de poder existente. Numa visão

macro os papéis fazem parte da autoridade formal e cada papel se relaciona de forma independente, interligada e integrada. Numa visão micro a autoridade formal dá origem aos três papéis interpessoais, estes originam os três papéis informacionais. As uniões destes papéis levam os executivos a desempenharem os quatro papéis decisoriais. Conforme esquematizado na figura 6.

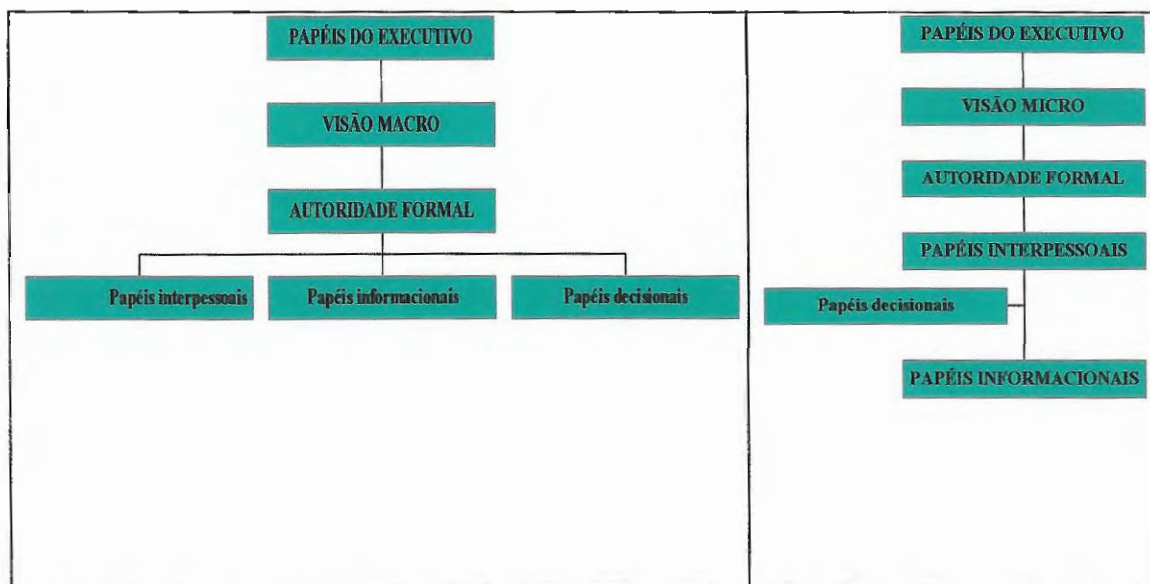


Figura 6 - Representação das atividades dos executivos

Fonte - adaptada pela autora Elaine de Oliveira Machado, a partir de MAXIMIANO (2000)

c) *A abordagem de Stewart*

De acordo com Dornelas (2001), o estudo da autora Stewart (1982) propiciou a formulação de um modelo gerencial que é constituído por demanda, restrições e escolhas. Conforme abaixo:

- **Demanda:** são as atividades contidas nos cargos no qual o executivo devera ter um determinado desempenho para cumprir com eficácia as exigências administrativas, ou seja, é o que os administradores têm que fazer.

- Restrições: são as influências internas e externas que restringe a atuação do executivo. Estas restrições podem ser pela escassez ou ausência de recurso. O recurso pode ser de ordem financeira, legal e sindical.
- Escolhas: são determinadas levando em consideração as demandas e as restrições. Cada executivo fazendo as escolhas através dois componentes formados pela demanda e pela restrição, isso gerando caminhos diferentes para a execução de um objetivo almejado.

Nesta abordagem a escolha realizada por cada executivo acaba por diferenciá-lo no gerenciamento das empresas. Em vista, que o cargo do executivo possui uma flexibilidade gerencial que possibilita uma infinidade de estilos. Este estilo gerencial contribui para que cada executivo decida qual caminho seguir para alcançar o resultado desejado.

Logo, o modelo gerencial proposto por Stewart (1982) através seus estudos tem a capacidade de explicar os diferentes estilos gerências existentes nas organizações. A abordagem também coloca que um gerente para realizar suas estratégias pessoais poderá se utilizar de uma agenda. Esta abordagem se refere ao processo no qual o executivo se utiliza para direcionar as suas decisões e ações na concretização das metas de seu trabalho.

Desta forma, o estudo da análise destas abordagens sinaliza respostas mais claras e precisas para compreender a natureza e a atuação do executivo.

d) *A abordagem de diagnóstico*

Conforme Nadler; Tushman e Shaw (1994), o diagnóstico favorece que um executivo formule metas de trabalho levando em consideração que a organização faz parte de um sistema mais amplo. A organização deve trabalhar de forma integrada e independente com o ambiente para que possa encontrar soluções viáveis que favoreça um melhor desempenho da organização no meio em que está inserida.

Desta forma, um modelo de diagnóstico organizacional pode ser formulado levando em consideração quatro pressupostos:

- As organizações são entidades dinâmicas;

- O comportamento organizacional está presente em vários níveis (individual, grupo e organização);
- O comportamento organizacional é influenciado pela cultura organizacional, e
- A organização é um sistema aberto que se interage com o seu meio.

O modelo de Nadler; Tushman e Shaw (1994), pode ser explicado através da teoria de sistemas abertos, no qual envolve componentes de input, processo de transformação e output. Segundo Nadler; Tushman e Shaw (1994), este modelo sugere que o executivo faça um diagnóstico do ambiente interno e externo em que atua. Este diagnóstico contribui para que o administrador visualize e priorize ações que o possibilite resolver os problemas que vão de encontro com os objetivos organizacionais. Desta forma, as decisões do executivo favorecem não apenas uma melhor execução de suas tarefas locais, mais também de um melhor funcionamento da organização como um todo.

Portanto, as abordagens de processos, dos papéis, da Stewart e do diagnóstico colocadas então voltadas para as atividades de executivos que atuam em grandes empresas, desta forma, as abordagens colocadas não estudam as funções de um executivo que atua numa pequena empresa hoteleira. Em vista disso, ocorre a necessidade de realizar um estudo exploratório sobre a pequena empresa hoteleira, para assim, realizar uma melhor identificação e caracterização das funções de um executivo que atua nesse segmento.

5.5 O papel e a importância do Sistema de Informação

Segundo Matoso (1996), atualmente o cenário mundial vem vivenciando um momento de profundas transformações nas relações sociais e mercantis existentes nas sociedades capitalistas. Estamos saindo da Era Industrial e entrando para a Era da Informação.

O crescimento exponencial da informação a partir da década 60, tem compelido os gerentes hoteleiros para promover uma melhoria tanto dos meios de controle

bibliográfico quanto da utilização de recursos que possam atender os clientes internos e externos de forma ágil e abrangente.

A exemplo disto, tem se observado uma evolução crescente no Brasil, junto á área da informação, passando dos meios tradicionais para recursos informatizados, levando à implementação cada vez maior de uma interação entre o sistema de informação e seus usuários.

Conforme Silva (2001), a Era da Informação demanda que os dirigentes tenham espírito empreendedor na tentativa de acompanhar esta transformação uma vez que a informação e o conhecimento tornaram-se ponto estratégico indispensável nessa nova era.

Constata-se que se manterá no mercado somente as empresas que gerência suas informações de acordo com suas necessidades e anseios, ou seja, que disponham de um sistema de planejamento que lhes garanta acessar e recuperar as informações úteis de maneira eficiente e rápida.

Neste cenário, as empresas necessitam de sistemas que selecionem, processem e disseminem as informações de forma eficaz, rápida e contextualizada com a realidade vivenciada da empresa.

Para Maciel (2001), a empresa de prestação de serviços hoteleira tem sido apontada cada vez mais como a geradora de novos postos de trabalho com possibilidades de realização de grandes negócios.

Desta forma, são muitas as atividades em que o sistema de informação pode se lançar; entre as mais requisitadas seriam: serviços que visam a organização e recuperação de informações de arquivos, Bancos de dados da Internet, videotecas, fotografias, eventos, orientação de pesquisas, indexação, centros de informação e bibliotecas.

Segundo Lopes (1998), as bases de dados, neste contexto, vem sendo elementos-chaves para o controle da informação permitindo a sua disseminação e intercâmbio nas bases on-line e em CD-ROM que estão se tornando cada vez mais disponíveis. Extensas redes de comunicação, como conseqüência, são criadas para o acesso e interligação dessas bases, sempre no intuito de identificação e localização, para posterior obtenção de documentos.

Com a explosão editorial e a conseqüente diversificação de informações, a empresa e a indústria passaram a depender cada vez mais da informação rápida, correta,

precisa e contextualizada. Para atingirem seus objetivos de eficácia e excelência é de fundamental importância a participação dos dirigentes e colaboradores na escolha de um sistema de informação adequado com as suas necessidades e anseios da empresa.

O sistema de informação é uma área da informática incumbida de reunir, processar e disseminar informações de forma clara, registrando isso tudo nos mais diferentes tipos de suportes. Ele proporciona a interação entre o conhecimento registrado e o usuário, garantindo assim a todos o direito de acesso, recuperação e utilização da informação.

Para Aquaroni (2001), o dirigente de uma empresa pode utilizar um planejamento estratégico para auxiliar no processo de decisões referentes a adoção ou desenvolvimento de algum sistema de informação que possa contribuir para a competitividade e lucratividade dos negócios realizados.

Conforme Teare (1996), o executivo ou gerente que gerencia uma pequena empresa constantemente precisa realizar suas tomadas de decisões que torne o sistema de informação da pequena hotelaria mais eficiente e eficaz. Desta forma, é conveniente e fundamental utilizar alguma ferramenta administrativa que proporcione que o gestor analise e identifique o grau de impacto que determinadas decisões podem causar no cenário empresarial do hotel.

Algumas décadas passadas, um gerente de um pequeno hotel direcionava suas decisões para manter em níveis satisfatórios ou aceitáveis os serviços prestados pela pequena hotelaria. Atualmente, o gerente se depara freqüentemente com um processo decisório que pode modificar toda uma estrutura organizacional existentes no hotel, para que o serviço prestado garanta a obtenção e o retorno dos clientes.

Desta forma, o planejamento estratégico deverá conter informações que reflita o contexto ambiental do pequeno estabelecimento hoteleiro, para que assim seu dirigente realize as tomadas de decisões que contribua na adoção e desenvolvimento de sistemas adequados e apropriados com a sua realidade.

Segundo o autor Yázigi (2000, p.47):

Segundo o autor Yázigi (2000, p.47) “A informatização torna-se uma necessidade até nos pequenos estabelecimentos. Não que seja indispensável, mas a pequena empresa, dispondo de menos empregados, precisa de mais funcionalidade. Se você, gerente hoteleiro, ainda não sabe lidar com computadores, trate de aprender porque ele lhe proporcionará um incrível benefício. Inclusive, hoje em dia têm surgido programas simplificados, muito fáceis de ser manipulados. Com boa vontade, você poderá manejá-lo em questão de dias. O mercado dispõe de boa variedade de programas já prontos para uso de hotéis, restaurantes, estoques.....Se você quiser personalizar seu programa ainda mais, isto é, adequá-lo às suas necessidades, confie a tarefa a um bom programador.

Portanto, o mercado hoteleiro almeja ou necessita de sistemas de informação que organiza e disponibiliza os dados, para que se possa utilizar informações oportunas, na hora apropriada, de acordo com suas questões. Está aí uma grande oportunidade para o pequeno empresário hoteleiro adotar ou propor o desenvolvimento de algum sistema de informação que atue de forma ativa e participativa na dinâmica organizacional do hotel. No próximo capítulo daremos seqüência a este estudo através de uma pesquisa de campo realizadas em pequenas empresas hoteleiras da cidade de São Carlos.

7 PESQUISA DE CAMPO

7.1 Metodologia

Este trabalho foi dividido em duas partes. A primeira parte refere-se à revisão literária dos tópicos que fundamentam o presente estudo. Na segunda parte, foi desenvolvida uma pesquisa de campo em quatro pequenas empresas hoteleiras.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas utilizando um roteiro previamente formulado. As empresas pesquisadas estão localizadas na cidade de São Carlos, no interior de São Paulo. A pesquisa teve um enfoque exploratório, almejando uma análise da estratégia utilizada na gestão das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas.

7.2 Roteiro

O objetivo principal da pesquisa foi aprimorar e adaptar, para o setor de pequenas empresas de prestação de serviços hoteleiras, um roteiro de planejamento estratégico elaborado inicialmente para empresas industriais do setor alimentícios. Este roteiro já foi aplicado em micro, pequena e médias empresas e está previsto nele sua possível utilização em outros ramos industriais.

O roteiro é composto de trinta e duas questões selecionadas com o objetivo de caracterizar a empresa em estudo, obter o perfil do empresário e conhecer a estratégia empresarial.

A escolha deste roteiro deve-se a possibilidade de aplicá-lo em outras atividades industriais e principalmente pelas informações e sugestões disponibilizada pela mestre Camargo (2001) que contribuíram para a adequação do roteiro de planejamento estratégico elaborado para pequenas empresas industriais, por meio da aplicação em pequenas empresas de serviços do setor hoteleiro, a partir da fundamentação teórica descrita neste estudo.

O roteiro foi aplicado em quatro hotéis da cidade de São Carlos previamente contatados, e de posse destes dados, foi realizada a pesquisa de mestrado. Assim, este

roteiro submetido, com base nas informações obtidas, resultou num modelo adaptado proposto formado de vinte e seis itens para o setor estudado (Anexo A).

7.3 Entrevistas

A entrevista e a aplicação do roteiro foram desenvolvidas predominantemente com os gestores principais das pequenas empresas hoteleiras os quais são os responsáveis pela administração dos hotéis. A entrevista foi baseada num roteiro pré-definido contando com a colaboração dos dirigentes e dos colaboradores presentes nos hotéis pesquisados. As entrevistas duraram em média duas ou três horas sendo realizadas num período de seis meses. Nas entrevistas, o roteiro foi aplicado pessoalmente pela pesquisadora sendo trabalhado com as informações obtidas por meio de gravações e preenchimento do roteiro pelo próprio pequeno empresário hoteleiro ou gerente principal, com o auxílio da pesquisadora nos hotéis. A utilização do roteiro possibilitou que a pesquisadora analisasse e abordasse dados relevantes e importantes para o presente estudo. As observações livres e os documentos disponibilizados pelas empresas foram registrados num caderno de campo. Isso possibilitou o cruzamento entre as informações oficiais e os dados contidos nos roteiros e entrevistas.

7.4 Apresentação e análise dos dados

Os próximos tópicos contêm os principais elementos identificados na caracterização das empresas, no perfil dos gestores e nas estratégias empresariais utilizados nos pequenos hotéis, baseando-se nos resultados obtidos da aplicação do roteiro de planejamento estratégico.

As entrevistas foram desenvolvidas em quatro pequenas empresas hoteleiras. Estes estabelecimentos hoteleiros pesquisados foram denominados de Hotéis A, B, C e D. Desta forma, preservou-se a identidade dos hotéis uma vez que o objetivo da pesquisa se baseia nas questões éticas acadêmicas e preservação das estratégias que estão sendo formuladas pelas pequenas empresas hoteleiras.

A descrição dos resultados obtidos segue de acordo com a estrutura das questões formuladas nas perguntas existentes na entrevista.

7.5 Descrição das pequenas empresas hoteleiras pesquisadas

7.5.1 Hotel A

a) Caracterização da pequena empresa hoteleira

O Hotel A foi fundado em 1991 e ocupa um local nobre no centro da cidade de São Carlos, no pólo da região comercial, ficando próximo das principais atrações do município. Além disso, está estrategicamente posicionado de forma a proporcionar fácil acesso para as saídas da Rodovia Washington Luiz. O hotel está implantado junto ao alinhamento do terreno e situa-se numa de esquina. A entrada do estabelecimento há um recuo para um acesso nobre do cliente, como nos grandes hotéis, que proporciona grandeza e comprimento visual da fachada que exhibe para a rua.

O estabelecimento hoteleiro comporta sessenta e quatro apartamentos, alguns deles oferecem uma excelente vista do centro da cidade. Os apartamentos estão mobiliados no “estilo” dos anos 90 possuindo inclusive alguns quadros. De forma geral, o Hotel A oferece três categorias de apartamentos denominados: Luxo, Super luxo e Suíte. Seus sessenta e quatro apartamentos - cinquenta e seis de luxo, quatro de superluxo com hidromassagem, quatro suítes com amplo estar privativo, closet e hidromassagem - são equipados com ar-condicionado, canais de som, TV a cabo com controle remoto, telefone com discagem direta DDD e DDI, frigobar e cofre individual. No interior das unidades prevalece um “estilo” enfocado na discrição, na serenidade e na simplicidade onde se busca constantemente o descanso e o aconchego do hóspede. Estas UHs estão distribuídas em cinco andares.

A empresa se mantém com recursos próprios, oriundos de sua atividade hoteleira, ou seja, proporcionados pela locação dos seus sessenta e quatro apartamentos, dos quatro salões e de um restaurante.

O hotel tem como seus principais clientes as indústrias, o comércio em geral, os autônomos, os empresários e pessoas que visam o lazer, o negócio e a pesquisa. O Hotel A tem sua hotelaria e seus setores estruturados em três níveis hierárquicos: departamentos de Hospedagem, de Alimentos e Bebidas e de Eventos. Observa-se que o departamento de hospedagem ocupa o principal nível na linha hierárquica.

b) Perfil do gestor principal

O estabelecimento pertence a uma proprietária de nacionalidade brasileira de uma família tradicional da cidade; não possui outros hotéis. O hotel é operado por essa proprietária, há onze anos, a qual possui como escolaridade o curso superior completo. A gestora nestes últimos anos procurou estabelecer um corpo de funcionários, com autoridade de realizar as tomadas de decisões operacionais com destreza e dinamismo, ou seja, a delegação de ação operacional para que os colaboradores realizassem tomadas de decisões que proporcionassem um bom funcionamento das atividades do hotel mesmo na falta de algum empregado, do gerente e da própria empresária. Esta delegação visou que a dirigente pudesse atuar mais ativamente nas tomadas de decisões de cunho estratégico, para que a empresa estivesse mais interagida com seu ambiente externo. Isso possibilitou a realização de parcerias que resultassem na recomendação e utilização do pequeno hotel para as pessoas que desejassem serviços de hospedagem, de eventos e de convenções. As parcerias abrangem os fornecedores, uma estação de rádio, alguns departamentos presentes nas Universidades públicas e na EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) da cidade.

c) Estratégia empresarial

Na análise da estratégia empresarial se constatou vários fatores contidos no ambiente interno e externo do hotel que favorecem a uma maior ou menor competitividade e lucratividade da pequena empresa, conforme colocado a seguir.

O Hotel A possui vários objetivos entre eles, o principal seria o empreendimento obter progressos diários, crescendo juntamente com todo o setor hoteleiro de São Carlos e da região. O principal trabalho da empresa para atingir sempre este objetivo é analisar e escolher as idéias relevantes emergidas da equipe, buscando aplicá-las e desenvolvê-las.

A missão da pequena empresa seria manter durante todo o ano um bom índice de hospedagem, 60% a 90%, proporcionar oportunidades diversas de trabalho e principalmente oferecer ao cliente serviços e produtos de qualidade.

A pesquisa constatou que o pequeno hotel possui num total de trinta colaboradores no qual três deles atuam no nível gerencial e outros no nível operacional.

Este hotel gera empregos diretos e indiretos. A maior parte, dentre os funcionários, possui uma escolaridade inferior ao ensino fundamental, porém alguns dos seus empregados cursam a faculdade

O Hotel A realiza investimentos considerados significativos relacionados a treinamento e a introdução e melhoramento dos serviços. Os investimentos relacionados aos treinamentos de funcionários ficam na ordem de regular/alto e a introdução e melhoramento dos serviços ocorrendo uma ligeira diminuição que giram em torno de regular, isso referentes ao faturamento da empresa.

O desempenho do hotel é representado pelo índice de hospedagem o qual é calculado mensalmente, semestralmente e anualmente. Normalmente, quando o índice de hospedagem fica acima dos 59% o gerente o considera como positivo.

O gerente principal do hotel considera que os principais fatores externos que mais interferem no aumento dos desempenhos constituíssem dos juros, da mão-de-obra qualificada e da inflação.

Os pontos fortes do estabelecimento envolvem as suas estrutura física e a sua localização privilegiada. A estrutura física diferenciada em relação aos outros hotéis da cidade e região proporciona que a empresa trabalhe simultaneamente com a hospedagem, eventos de vários tipos e serviços de restaurante. A sua localização privilegiada proporciona que alguns dos seus apartamentos ofereçam uma excelente vista do centro da cidade e também proporcionam um acesso fácil e rápido em qualquer ponto da cidade.

O ponto fraco do Hotel A seria em relação ao seu estacionamento, o qual muitas vezes torna-se pequeno em épocas de alta temporada. O hotel procura nestes momentos trabalhar com serviços terceirizados utilizando-se dos estacionamentos próximos ao hotel, o que resulta num aumento dos custos geralmente não é repassado aos clientes.

As dificuldades enfrentadas pela empresa abrangeram à Tecnologia, Recursos Financeiros, Fornecedores e Recursos Humanos. Observa-se que entre as áreas mencionadas aquelas que mais apresentam dificuldades para o dirigente ficaram relacionadas aos clientes e os Recursos Humanos.

A Tecnologia apresenta dificuldade advinda da aquisição de equipamentos importantes e funcionais que ainda não se encontram com preços acessíveis à uma boa parcela de hoteleiros, principalmente para os proprietários de pequenos hotéis.

Os Recursos Financeiros giram em torno dos índices de hospedagem obtidos pelo estabelecimento hoteleiro. Conseqüentemente, os Recursos Financeiros provêm do faturamento mensal que proporciona ou não receita para a realização de investimentos, contratações, etc.

Em relação aos clientes o dirigente considera a necessidade de muito esforço e empenho diários na identificação das suas necessidades e expectativas, ou seja, saber exatamente o tipo de serviços que a maior parte dos hóspedes precisa e procura. Em vista disso, o gerente procura manter uma relação mais clara e harmoniosa possível com seus clientes. Para isso, orienta e treina os funcionários para expressarem simpatia, educação e principalmente atenção às necessidades dos clientes.

O gestor da empresa coloca que determinados fornecedores, principalmente do setor alimentício, concentram-se na distribuição de produtos similares, dificultando as compras e deixando, muitas vezes, o comprador sem alternativas. Normalmente, o Hotel A procura manter uma relação de profissionalismo e confiança com os diferentes fornecedores existentes. Assim, permitindo uma “ideal” confiabilidade de ambos os lados. Isso vem contribuindo e facilitando que o estabelecimento hoteleiro proponha e desenvolva parcerias com seus fornecedores na realização dos eventos já tradicionais realizados na cidade.

Os Recursos Humanos acerca dos relacionamentos internos que constituem num trabalho delicado que deve ser administrado com profissionalismo e competência. Conseqüentemente, o gestor do estabelecimento buscando uma relação interna mais equilibrada e harmoniosa entre os membros iniciou um programa de treinamento de equipes.

As principais oportunidades identificadas e desejáveis pelo mercado que pode beneficiar a pequena empresa envolvem seu crescimento, seu progresso com a aquisição de modernos equipamentos para os setores de restaurante, hospedagem e eventos. Com isso, poderia oferecer um produto diferenciado e de qualidade.

Atualmente, a empresa se sente ameaçada diante de alguns concorrentes existentes na cidade, principalmente dos hotéis Anacã e Íbis, pois o primeiro proporciona serviços semelhantes ao hotel A e o segundo oferece tarifas com preços menores. Deste modo, um grande esforço é feito para manter suas tarifas reduzidas sem interferir na qualidade dos serviços prestados.

Observa-se que para os membros do Hotel A “ser competitivo” significa acompanhar as mudanças do mercado no qual busca serviços diferenciados. Além do mais, os serviços diferenciados proporcionados pelo estabelecimento destacam-se sempre e registram bom “toque de requinte e qualidade” na opinião dos hóspedes sobre os serviços do hotel. Em vista disso, o gerenciamento da pequena empresa para manter e elevar a qualidade dos serviços apreciados pelos clientes iniciou um programa de Qualidade Total e Círculo de Controle da Qualidade. Estes programas apresentaram várias dificuldades na sua elaboração e implantação que o gestor considera que poderiam ter sido evitados ou amenizados com a utilização de um planejamento estratégico. Assim, a liderança busca informação de como, onde e quando estruturar e desenvolver um planejamento estratégico para obter programas conforme as características peculiaridades presentes no empreendimento hoteleiro.

As estratégias elaboradas na empresa hoteleira ocorrem em reuniões informais realizadas pelos gestores ou pela proprietária. Normalmente, algumas reuniões são realizadas para conhecerem as idéias e opiniões dos colaboradores que podem ser praticadas sempre que convenientes. Constata-se, porém, que a decisão final sobre o que fazer e como fazer cabe a proprietária. Nestas condições, a empresa não possui um plano estratégico documentado e formalizado. Ao se questionar as causas da falta de um plano o gestor aponta como fator preponderante seria à falta de um modelo de planejamento estratégico enfocado nos pequenos hotéis e as diversas atividades diárias da empresa que acabaram por adiarem a realização do planejamento estratégico. Assim, utiliza-se de um planejamento informal nas suas tomadas de decisões estratégicas no qual envolvem as centralizações de ações estratégicas, a informalidade e a pessoalidade. Entretanto, Hotel A demonstrou interesse em elaborar e implementar um planejamento tendo como referência o roteiro proposto nesta dissertação.

7.5.2 Hotel B

a) Caracterização da pequena empresa hoteleira

A pequena empresa de prestação de serviços hoteleira pesquisada se localiza na cidade desde de 1974. O empreendimento tem como seus principais clientes os alunos e os professores universitários pelo fato de estar sediado junto a uma das mais importantes universidades públicas do Brasil. Os demais clientes são os representantes de empresas e as pessoas que vêm para cidade a turismo.

Este hotel tem uma característica peculiar pelo fato de estar posicionado na curva de uma rua. Sua implantação foi beneficiada por um razoável recuo do passeio, o que torna agradável a entrada do hotel e até proporciona um estar com mesinhas e cadeiras ao ar livre, que se integram com o estar interno do hotel.

O hotel possui vinte apartamentos, sendo dezenove com a mesma metragem e apenas um com espaço físico maior. Todas essas unidades estão localizadas no térreo o empreendimento possuindo somente um padrão de apartamentos. Todos os apartamentos são equipados com frigobar, circulador de ar, ducha com aquecimento central, canais de som, TV a cabo com controle remoto, telefone com discagem direta e frigobar.

A pequena empresa também se mantém com recursos próprios, oriundos de sua atividade hoteleira, ou seja, proporcionados pela locação de seus apartamentos e salas. A empresa é capaz de acomodar até quarenta e cinco pessoas. Sua sala de festa tem capacidade para cento e sessenta pessoas e sua sala de convenções comporta até cem pessoas. A garagem do hotel tem capacidade para abrigar vinte e quatro automóveis em espaço coberto. O sala de café tem capacidade para acomodar cinquenta pessoas.

b) Perfil do gestor principal

O estabelecimento hoteleiro pertence a um proprietário de nacionalidade brasileira de uma família tradicional de São Carlos. O proprietário possui outros hotéis e outras propriedades imobiliárias.

O hotel é operado, há doze anos, pelo filho do proprietário o qual tem curso superior completo. Atualmente, o gestor é responsável pela administração e destino do

Hotel B, pois o fundador da pequena empresa encontra-se envolvido com outros empreendimentos na cidade e em outras regiões.

O pequeno hotel não realiza parceria com outros estabelecimentos hoteleiros, por não fazer parte da cultura da cidade, e o dirigente nestes últimos anos está procurando estabelecer metas que possibilitem a ampliação e a reforma do hotel nos próximos dois anos.

c) Estratégia empresarial

Na análise da estratégia empresarial se constatou diversas questões ligadas ao ambiente interno e externo do hotel que interferem, direta e indiretamente nas decisões a serem tomadas que podem contribuir ou não para a sobrevivência e competitividade da pequena empresa, conforme colocado a seguir.

O objetivo principal desta pequena empresa hoteleira seria criar condições financeiras que possibilitem atingir suas metas a curto, médio e longo prazo. Desta forma, a missão da empresa atualmente está em fase de definição.

O pequeno hotel gera empregos permanentes e temporários. A maioria dos seus funcionários possui uma escolaridade inferior ao ensino fundamental. Atualmente o staff conta com nove funcionários dos quais dois atuam no nível gerencial e outros no nível operacional.

O Hotel B realiza restritos investimentos enfocados no treinamento dos funcionários e na introdução e melhoramento dos serviços que giram em torno baixo/regular em relação ao faturamento da empresa.

Hoje em dia, o gerente considera o desempenho da empresa como sendo regular, pois o empreendimento nestes últimos anos procura sobreviver num mercado cada vez mais competitivo da cidade. Geralmente, o gerente considera a taxa de ocupação satisfatória quando esta atinge 75% do espaço ocupado.

O Hotel B considera que os principais fatores externos que mais desfavorecem na competitividade e lucratividade do seu desempenho seriam os concorrentes e a mão-de-obra qualificada

Os pontos fortes do estabelecimento circulam em torno da tabela de preços acessível, o café da manhã variado e a qualidade do atendimento proporcionado aos seus clientes.

O ponto fraco do hotel seria em relação à estrutura física. A estrutura física proporciona um número reduzido de apartamentos disponibilizados para os clientes. Com isso, um número significativo de clientes não serão hospedados no estabelecimento nos momentos de maior circulação de demanda.

As dificuldades enfrentadas pelo hotel envolvem à Tecnologia, Recursos Financeiros, Clientes, Fornecedores e Recursos Humanos. Nota-se que as áreas que mais apresentam dificuldades mencionadas pelo gestor ficaram relacionadas aos clientes e os Recursos Humanos.

A Tecnologia apresenta dificuldades na aquisição de equipamentos modernos e eficientes e na realização de instalações mais adequadas devido aos altos preços cobrados pelo mercado.

Os Recursos Financeiros são obtidos através dos índices de hospedagem do estabelecimento hoteleiro. Assim, os Recursos Financeiros provem do faturamento mensal advindo pela receita que, nos últimos anos, vem sofrendo uma acentuada redução que dificulta a realização de investimentos, contratações, reformas, etc.

O hotel procura satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes “tradicionais” e novos, para assim estabelecer um relacionamento de confiança e de harmonia. Porém, as pesquisas internas informais realizadas revelam que os hóspedes ainda desejam preços menores e instalações mais sofisticadas.

O hotel procura desenvolver uma relação de profissionalismo e flexibilidade com os seus fornecedores, e para tanto o proprietário demanda que os produtos fornecidos tenham qualidade e preços compatíveis com os do mercado. Caso alguns destes requisitos não sejam preenchidos, o hotel passa a trabalhar com outros fornecedores. Assim, os fornecimentos dos diferentes produtos e serviços demandados ficam estritamente mercadológica no pequeno hotel.

Os Recursos Humanos apresentam dificuldades relacionadas à falta de motivação e à mão de obra qualificada. A motivação dos funcionários constitui um trabalho constante e intensivo no qual os resultados, na maioria das vezes, são insatisfatórios. Mas que a empresa vem buscando melhorar, com treinamentos e avaliações de desempenho. A contratação de funcionários sem qualificação exige tempo e esforço na sua preparação para que possam atuar com dinamismo com as atividades designadas. Em contrapartida, a contratação de uma mão de obra mais qualificada

demandaria uma elevação de custos incompatível com a realidade atual do empreendimento.

A empresa hoteleira, para aproveitar as principais oportunidades identificadas no mercado, necessita que o empreendimento aumente e modernize seus apartamentos. Em vista disso, o hotel irá sofrer várias transformações tanto gerenciais como estruturais. Uma das mudanças gerenciais pretendidas pelo gerente empreendedor será, num primeiro momento, realizar um planejamento e controle das atividades gerenciais realizadas. Em seguida, o gerente procurará caminhos financeiros para realizar a ampliação e reformas no empreendimento hoteleiro que irá passar nos próximos anos.

Atualmente, a empresa se encontra ameaçada pelas cargas tributárias impostas pelo governo, pelas tarifas praticadas pelo hotel que não acompanham a inflação e pela falta de recursos financeiros para realizar os investimentos onde for necessário.

Em relação aos concorrentes, a empresa pesquisada os considera cada vez mais agressivos, em vista da política de preços sem critério adotado e praticado por estes. Os principais competidores considerados pelo administrador são os hotéis presentes na cidade que possuem a mesma categoria.

A pesquisa revelou que para os membros do Hotel B, “Ser competitivo” é estar valorizando tudo o que a empresa possui como “diferencial”, buscando-se sempre não só atender às necessidades dos hóspedes, como também inovar e encantar os clientes.

O pequeno hotel busca caminhos para sobreviver e aumentar o seu posicionamento e lucratividade no mercado. O dirigente, até alguns anos atrás, não estava preocupado em planejar de forma sistemática e reflexiva as tomadas de decisões organizacional, estando mais voltado para responder aos problemas conforme as solicitações do momento. Assim, com o aumento da concorrência, o gestor estuda e procura maneiras de realizar um planejamento formal das atividades realizadas no hotel. Diante desta realidade, a pesquisadora, percebendo e sentindo o interesse do gestor pela pesquisa, achou conveniente propor a utilização do roteiro sistematizado neste estudo como referencial na elaboração e desenvolvimento do planejamento formal no hotel. Esse modelo contém áreas que levará o gerente a refletir e analisar questões referentes ao papel, desempenho, abordagem e posicionamento que a estratégia deverá ter na empresa.

7.5.3 Hotel C

a) Caracterização da pequena empresa hoteleira

Inaugurado em 1996, este hotel pesquisado possui cinquenta e nove apartamentos distribuídos em três andares. Sua construção é num “estilo” atual, possuindo vidros escuros na recepção (térreo). As paredes apresentam cores harmoniosas, porém, a fachada é de um tom mais forte. Os apartamentos estão equipados com televisores, telefones, frigobar personalizado, ar-condicionado e banheiro privativo. Este hotel está localizado numa posição estratégica, embora seja considerado afastado do centro. É de fácil acesso à Rodovia Washington Luiz, à Universidade Federal e à rodoviária. Disponibiliza aos clientes alguns apartamentos que proporcionam uma excelente vista do bairro.

O hotel tem como seus principais clientes a TAM (Transporte Aéreo Marília), Rei do Frango, Abatedouro Ltda., universitários e os representantes comerciais em geral.

Como os hotéis A e B, Hotel C também se mantém com recursos financeiros próprios através de suas atividades hoteleiras. Além disso, o hotel conta com salas de reuniões, um restaurante, um clube prioritário para os hóspedes, a 200m do hotel, com dois campos de futebol society/sintético, e um campo de vôlei de areia e sintética, um playground e uma churrasqueira. Este hotel contém quatro opções de apartamentos: Luxo, Executivo, Máster e Flat Luxo. O Luxo é equipado com ventilador, frigobar, TV a cabo com controle remoto, telefone (com auxílio da telefonista) e banheiro privativo. O Executivo é equipado com sacada, ventilador, frigobar, TV a cabo com controle remoto, banheiro privativo e telefone (com auxílio da telefonista). O Master possui sacada, frigobar, telefone (com auxílio da telefonista), cozinha, TV a cabo com controle remoto, banheiro privativo e ar condicionado. O Flat possui duas sacadas, dois quartos, frigobar, telefone (com auxílio da telefonista) cozinha, TV a cabo com controle remoto e banheiro privativo.

b) Perfil do gestor principal

O estabelecimento pertence ao proprietário do sexo masculino de uma família tradicional de São Carlos. Este dirigente, nestes últimos anos, procurou estabelecer

metas que possibilitassem a ampliação do hotel nos próximos anos. O proprietário procurou estabelecer um corpo de colaboradores que realizassem as tarefas operacionais e administrativas com eficácia e eficiência mesmo na sua ausência, permitindo assim, que ele atue mais ativamente no ambiente externo da empresa. Isso vem possibilitando a participação em eventos que resultam na divulgação e recomendação do hotel. As atividades internas no Hotel C são administradas, há sete anos, por um gerente do sexo masculino que possui um curso superior concluído.

c) Estratégia empresarial

Com relação à análise da estratégia empresarial da pequena empresa, a pesquisa aponta os fatores que colaboram ou não na competitividade do empreendimento hoteleiro, conforme expressos abaixo.

O objetivo principal da empresa é suprir e conquistar os requisitos necessários para sobreviver e expandir no mercado. Para isso, vem trabalhando com total ênfase no melhoramento e inovação dos serviços prestados.

A missão da hospedagem é estar sempre aperfeiçoando os serviços oferecidos, juntamente com o atendimento, com a finalidade de satisfazer e conquistar novos clientes.

O Hotel C possui no total dezesseis funcionários no qual dois atua no nível gerência e o restante no nível operacional. Este hotel gera empregos diretos e indiretos. De forma geral, nota-se que os seus empregados possuem uma escolaridade que varia de até ou superior ao ensino fundamental.

O hotel não realiza investimentos enfocados no treinamento de funcionários, e nem na introdução e melhoramento dos serviços, ou seja, recebem 0% de investimentos em relação ao faturamento da empresa. Conseqüentemente, não ocorrer uma participação tanto dos colaboradores como dos gestores em atividades de formação e capacitação.

A medição de desempenho do pequeno hotel é realizado através da taxa de ocupação diária. Normalmente, quando a taxa de ocupação atinge os 50%, o gerente o considera como positivo.

Este estabelecimento hoteleiro estudado considera que os principais fatores externos que mais interferem na competitividade e lucratividade do seu desempenho seriam os concorrentes e a inflação.

Os pontos fortes do estabelecimento circulam em torno da tabela de preços acessível, o café da manhã variado, a qualidade do atendimento, estacionamento amplo (com circuito de câmeras) e principalmente o clube de campo.

O ponto fraco do hotel seria em relação à estrutura física que se torna pequena em épocas de maior demanda dos serviços solicitados pelos clientes. Isso resulta na perda de clientes, conseqüentemente prejudicando a conquista e o retorno destes hóspedes.

As dificuldades enfrentadas pela empresa envolvem a tecnologia e principalmente os clientes. Com isso, o hotel procura atingir o ponto satisfatório com todos os clientes hospedados no estabelecimento, para assim, manter uma relação recíproca de confiança.

Com respeito aos concorrentes, devido à existência de diversas outras empresas do mesmo ramo presente no mercado, o Hotel C procura manter suas tarifas reduzidas sem interferir na qualidade dos serviços prestados.

As principais oportunidades presentes no mercado que pode beneficiar o hotel apontadas pelo dirigente seriam a realização de eventos marcantes para a divulgação do hotel, as épocas de formatura, casamentos entre outras oportunidades.

O hotel procura manter uma relação de confiança e duradoura com os fornecedores existentes. Assim, o fornecimento dos diferentes produtos e serviços demandado pelo empreendimento fica contínuo e negociável.

O hotel procura nutrir também uma relação de confiança com o cliente o qual determina que ponto um produto ou serviço oferecido atende às suas necessidades e satisfaz as suas expectativas.

Atualmente, a empresa se sente ameaçada diante de uma crise econômica, principalmente com “a alta” do dólar, pois seus principais hóspedes são influenciados diretamente pela variação econômica em que o Brasil se encontra.

Pode-se concluir que a empresa utiliza o planejamento informal nas suas tomadas de decisões estratégicas. Entretanto, a direção deseja realizá-las baseadas num planejamento estratégico para que as capacidades e potenciais contidos no hotel sejam melhor visualizadas, planejadas e controladas. Assim, a gerente do Hotel C demonstrou

interesse pelo roteiro de planejamento estratégico proposto para sua utilização nas suas atividades administrativas.

7.5.4 Hotel D

a) Caracterização da pequena empresa hoteleira

A pequena empresa de prestação de serviços hoteleiros, denominada de Hotel D, existe desde 1976. O empreendimento tem como seus principais clientes alunos e professores das universidades públicas instaladas no município e também os representantes de empresas. O edifício é antigo e sofreu várias reformas nos setores de prestação de serviços, com o objetivo de proporcionar mais conforto aos clientes. Com localização privilegiada, o pequeno hotel encontra-se no centro comercial da cidade, o que dá fácil acesso às universidades da USP e UFSCar e ao Shopping Center Iguatemi. Com três pavimentos, o estabelecimento hoteleiro comporta quarenta e dois apartamentos.

O Hotel D proporciona aos seus hóspedes opções de UHs com piso antialérgico, TV SKY Digital, ar condicionado, frigobar, música ambiente, telefone com linha direta, ventilador de teto, aquecimento central, estacionamento com seguro, café da manhã, sala VIP para reuniões, american bar serviço de VAN leva e trás, mensageiro, intérprete, copa, lavanderia, e-mail e fax. É interessante abordar que o hotel possui sistema de lavanderia industrial sofisticada, totalmente informatizada, sendo que, no processo de lavagem de roupas, são utilizados detergentes, bactericidas, acidulantes, neutralizantes e amaciantes, proporcionando higiene nas roupas de cama, toalhas e demais roupas.

A empresa se mantém com recursos provenientes da locação de seus apartamentos e sala de reuniões. Esta sala tem capacidade para acomodar até trinta pessoas, e está equipada com lousa, vídeo, TV e retroprojektor.

O Hotel possui dois tipos de UHs denominadas: Luxo e Executivo. O Luxo proporciona serviços de café da manhã, comunicação interna, aquecimento central, telefone com linha direta, música ambiente, TV SKY Digital, ventilador de teto e frigobar. O Executivo oferece serviços de café da manhã, comunicação interna, aquecimento central, telefone com linha direta, música ambiente, TV SKY Digital, ar condicionado, ventilador de teto e frigobar.



Constatou-se que este empreendimento hoteleiro está enquadrado e licenciado pela Embratur, a qual classifica os meios de hospedagem por quantidade de estrelas. Assim, entre os pequenos hotéis estudados, o Hotel D é o único que utiliza um padrão oficial que o classifica na categoria de três estrelas.

b) Perfil do gestor principal

O estabelecimento hoteleiro pertence a um proprietário de nacionalidade brasileira de uma família tradicional de São Carlos. O proprietário possui outras propriedades imobiliárias como um motel bem conceituado na cidade.

O hotel estudo é operado, há vinte e sete anos, pelo filho do proprietário o qual possui como escolaridade o curso superior completo. Este gestor é responsável pela administração e destino do Hotel D, pois o fundador do estabelecimento encontra-se afastado dos empreendimentos devido a sua avançada idade.

O dirigente do pequeno hotel procurou estabelecer um corpo de funcionários que contenham pessoas somente do sexo feminino devido à delicadeza, o empenho, a atenção, o detalismo, à agilidade e a habilidade com que realizam as tarefas designadas.

Atualmente, o hotel não realiza parceria com outros estabelecimentos hoteleiros e o gestor nestes últimos anos está procurando cumprir as metas estabelecidas que resultaram na finalização das reformas do hotel neste ano e a criação de um centro comercial para eventos. O término desse centro -previsto para os próximos meses- indica que São Carlos e região terão acesso a um centro comercial para eventos de 4.000 m² de área construída, com estacionamento coberto, serviços de bufê, salões de festas e de convenções, para até 1.000 pessoas.

c) Estratégia empresarial

Na análise da estratégia empresarial, foram constatados elementos presentes no ambiente interno e externo do hotel que podem contribuir ou não para a maximização da receita e redução das despesas, conforme colocado a seguir.

O objetivo principal desta empresa hoteleira seria a satisfação dos clientes para manter o negócio com um bom índice de ocupação. Para atingir este objetivo, o

gerenciamento reconhece que é preciso articular um conjunto de esforços tais como: a divulgação, captação e principalmente acreditar no que se faz.

A missão da hospedagem seria acolher da melhor maneira possível os hóspedes e divulgar a cidade cada vez mais, em todos os sentidos.

O hotel gera empregos permanentes e temporários. A maioria dos seus funcionários possui uma escolaridade inferior ao ensino fundamental. Este possui treze membros no qual dois deles atuam no nível gerencial e os demais no nível operacional.

O Hotel D realiza investimentos considerado significativos e contínuos relacionados a treinamento e a introdução e melhoramento dos serviços. Os investimentos relacionados aos treinamentos de funcionários ficam por volta de regular e a introdução e melhoramento dos serviços ocorrem uma pequena elevação que giram em torno de regular/alto em relação ao faturamento da empresa.

O gerente considera que o desempenho da empresa é bom, pois o empreendimento consegue competir num mercado cada vez mais dinâmico e imprevisível da cidade e região, e também consegue proporcionar um valor de diária inferior aos hotéis da mesma categoria e repassa para os hóspedes os descontos que consegue com os fornecedores.

O hotel considera que os principais fatores externos que mais interferem na competitividade e lucratividade do seu desempenho são constituídos da mão-de-obra qualificada e a adoção de tecnologia.

Os pontos fortes do estabelecimento circulam em torno da tabela de preço acessível e a qualidade do atendimento proporcionado aos seus hóspedes.

Os pontos fracos do hotel seriam relacionados ao seu elevador e a falta de controle do estoque. O elevador ainda não se encontra com equipamentos sofisticados. A falta de controle e planejamento do estoque para os produtos presentes no estabelecimento vem gerando a falta de informações rápidas e precisas referentes à quantidade e qualidade de mercadoria armazenada em médio e a longo prazo.

Constatou-se que as áreas que mais apresentavam dificuldades mencionadas pelo gestor principal ficaram relacionadas aos clientes e aos Recursos Humanos e outra dificuldade apontada foi o poder público.

O hotel procura satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, assim a preocupação constante do gerenciamento não é com a concorrência e sim em estar sempre modernizados para atender cada vez melhor aos hóspedes.

Os Recursos Humanos apresenta dificuldade em relação às leis trabalhistas e reivindicações dos sindicatos que representam os trabalhadores, aplicam as referentes leis e agitam sem muita negociação. O gestor considera que os sindicatos necessitam urgentemente mudar suas posturas e atuação perante os empregadores para que ocorram mais acordos que possam favorecer tanto os pequenos empresários hoteleiros quanto os colaboradores. Conseqüentemente, ele ficaria mais motivado e incentivado em contratar novos funcionários e principalmente, não daria preferência às tecnologias que substituam as tarefas dos empregados.

A maior dificuldade no ramo hoteleiro é fazer com que os órgãos públicos de São Carlos participem em conjunto com os hotéis, restaurantes, etc, para trazer pessoas de fora para a cidade. Com isso, por exemplo, promover o turismo universitário através de simpósios, congressos e até mesmos visitas nas universidades para os alunos que pretendem prestar graduação.

A empresa hoteleira considera que está se beneficiando das oportunidades identificadas no mercado, pois promoveu vários investimentos na reforma do hotel e procurou realizar outros empreendimentos que acabam por beneficiar indiretamente a hotelaria.

A pesquisa revelou que para os membros do Hotel D “Ser competitivo” significa oferecer um ótimo serviço, ter instalações apropriadas e preços justos.

O pequeno hotel busca caminhos para barganha novos mercados tanto na cidade como na região.

O gestor do hotel considera que o planejamento informal utilizado não mais atendera as novas necessidades dos atuais e futuros empreendimentos. Assim, possuir um planejamento formal para as tomadas de decisões organizacional pode colaborar para uma maior organização e otimização das atividades.

Diante desta realidade, a mestrandia identificando o interesse do gestor pelo estudo propôs a utilização do roteiro realizado como referencial na elaboração e desenvolvimento do planejamento formal no pequeno hotel. Esse modelo contém áreas que levará o gestor a refletir e analisar elementos ligados ao papel, ao desempenho e o posicionamento que a empresa deverá ter no ambiente em que atua.

No próximo item são colocados os resultados e as análises dos dados tabulados do trabalho de campo realizado nos pequenos hotéis da cidade.

7.6 Tabulação dos dados da pesquisa

Este item apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada, através de dois procedimentos de investigações: a entrevista e a observação livre. Nesses procedimentos os públicos alvos foram os pequenos empresários hoteleiros e seus colaboradores.

Como anteriormente referenciado, buscou-se através da aplicação do roteiro de planejamento estratégico conhecer e compreender o funcionamento e as estratégias presentes no ambiente dos pequenos hotéis pesquisados. A seguir são apresentados os dados obtidos de acordo com a estruturação das questões presentes no roteiro no qual constaram informações referentes às características das empresas pesquisadas, o perfil dos pequenos empresários e as estratégias empresariais praticadas. Salienta-se que os resultados adquiridos possibilitaram a adequação ou a sistematização de um roteiro de planejamento estratégico, inicialmente elaborado para pequenas empresas industriais de produtos alimentícios.

A pesquisa de campo contou com um total de empresas participantes que corresponderam a quatro hotéis na categoria de econômicos na cidade de São Carlos.

Nas pequenas empresas hoteleiras da cidade continham uma diversidade significativa de produtos e serviços prestados como: de hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, exposições, diversos tipos de comemorações e outros, conforme, apresentado na tabulação dos dados.

A apresentação dos resultados da pesquisa nas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro se inicia com o Perfil do respondente das empresas contatadas (Tabela 8).

Tabela 8 - Perfil do respondente das empresas

Perfil do gestor respondente	Total	%
Número de roteiro aplicado	4	100%
Número de roteiro desenvolvido	4	100%
Número de questões formuladas	32	100%

Da Tabela 8 pode-se concluir que das quatro pequenas empresas hoteleiras contatadas todas atenderam e desenvolveram os roteiros propostos: número de roteiro

aplicado, número de roteiro desenvolvido e número de questões formuladas. Isto é ilustrado na Figura 7.



Figura 7 - Perfil do respondente das pequenas empresas

A Tabela 9 contém uma média das questões respondidas e não respondidas pelos gestores principais.

Tabela 9 - Questões respondidas e não respondidas

Perfil do gestor respondente	Total	%
Número de questões respondidas	131	94,9%
Número de questões não respondidas	7	5,0%
Número de perguntas formuladas	138	100%

De maneira geral, a maioria das questões propostas foram respondidas e as não preenchidas foram justificadas como redundantes, por desconhecimento ou falta de aplicação e principalmente por razões estratégicas, ver Figura 8.



Figura 8 - Questões respondidas e não respondidas

Na Tabela 10 apresenta os dados referentes aos cargos dos respondentes. No qual das quatro empresas constatou-se que, dos respondentes, 50% são proprietários e 50% são funcionários ligados ao nível de gerência principal.

Tabela 10 - Cargo ocupado do respondente das empresas

Cargos	Número de pessoas	%
Proprietário	2	50%
Funcionário (nível de direção)	0	0%
Funcionário (nível de gerência)	2	50%
Funcionários (outros)	0	0%
Total	4	100%

Da Tabela 10 verificou-se a não ocorrência de caso de pessoas não pertencentes aos níveis de liderança e comando nas respostas do roteiro. Conseqüentemente, os respondentes do roteiro foram proprietários ou gerentes principais dos estabelecimentos hoteleiros. Ainda, os roteiros preenchidos pelos gerentes contaram com a participação e acompanhamento dos demais funcionários e dos pequenos empresários. Conforme ilustrado na Figura 9.

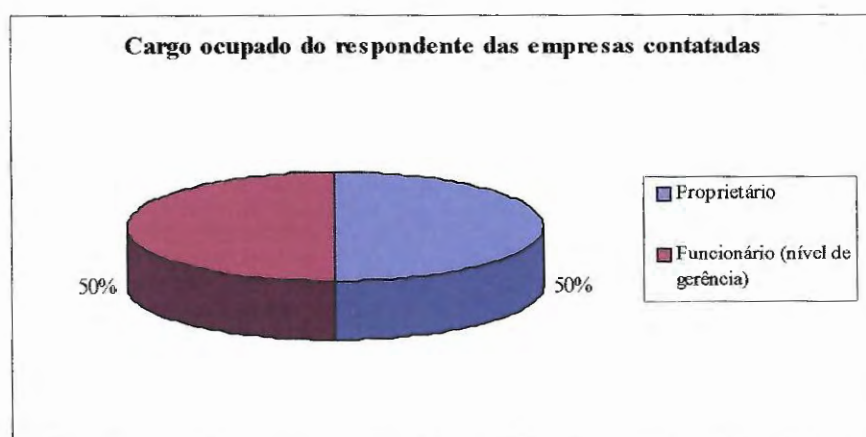


Figura 9 - Cargo ocupado do respondente das empresas contatadas

A Tabela 11 juntamente com a figura 10 mostram que a maioria dos proprietários hoteleiros (75%) possui mais de dez anos de experiência no ramo

hoteleiro e os restantes dos pequenos hoteleiros (25%) estão entre 5 e 9 anos de experiência.

É interessante colocar que todos os gestores originaram seus empreendimentos hoteleiros na cidade e continuaram nos mesmos estabelecimentos de hospedagem.

Tabela 11 - Experiência no ramo dos gestores

Experiência no ramo	Número de pessoas	%
De 0 a 1 ano e 11 meses	0	0%
De 2 a 4 anos e 11 meses	0	0%
De 5 a 9 anos e 11 meses	1	25%
De 10 anos acima	3	75%
Total	4	100%



Figura 10 - Experiência no ramo dos gestores

A Tabela 12 apresenta que os proprietários estão na faixa de idade de 30 a 39 anos (50%), tendo 25% estão entre 20 e 29 anos e os outros 25% estão por volta de 40 a 49 anos, ilustrado na Figura 11.

Tabela 12 - Faixa etária dos gestores respondentes das empresas

Faixa etária	Número de pessoas	%
De 20 a 29 anos	1	25%
De 30 a 39 anos	2	50%
De 40 a 49 anos	1	25%
De 50 a 59 anos	0	0,0%
De 60 anos acima	0	0,0%
Total	4	100%

Assim, nenhum dos gestores tem menos de vinte anos e mais de cinquenta anos. A análise dos dados revela também que todos os gestores das empresas analisadas possuem nacionalidade brasileira, ou seja, 100% são brasileiros.

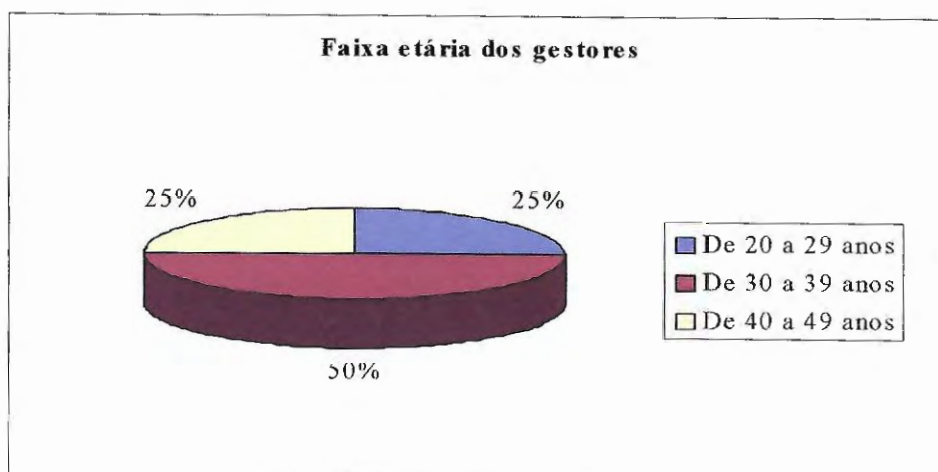


Figura 11 - Faixa etária dos gestores das empresas

A Tabela 13 mostra o tempo de experiência dos gestores nas empresas. Percebeu-se que tanto os empregadores como os funcionários destes hotéis nunca atuaram em outros hotéis. Todos fizeram carreira no hotel, que hoje administram, aprendendo as tarefas operacionais ou administrativas no cotidiano do estabelecimento.

Tabela 13 - Tempo de empresa dos gestores das empresas

Tempo de empresa	Número de pessoas	%
De 0 a 1 ano e 11 meses	0	0%
De 2 a 4 anos e 11 meses	0	0%
De 5 a 9 anos e 11 meses	1	2%
De 10 anos acima	3	75%
Total	4	100%

Deste modo, notou-se que o tempo de trabalho dos gestores nas empresas consistiu de 25% de 5 a 9 anos e 11 meses e 75% acima dos dez anos, ver Figura 12.

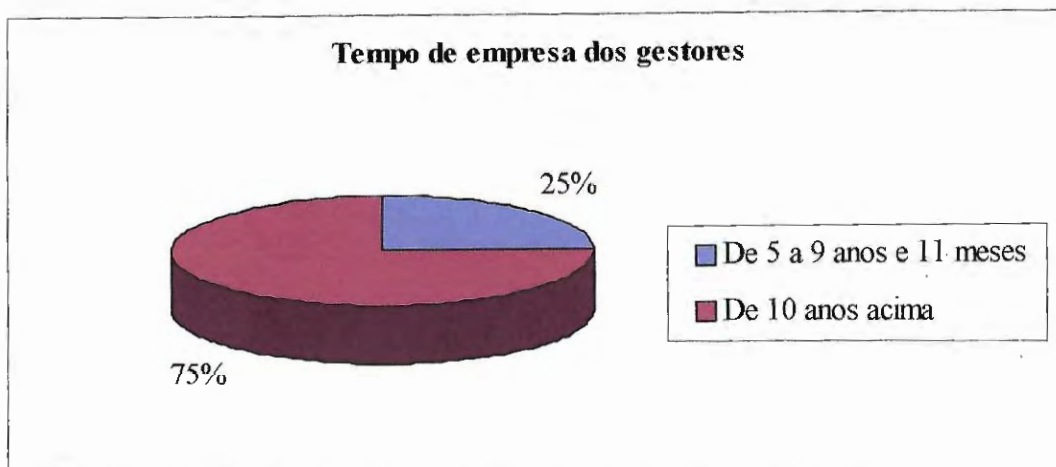


Figura 12 - Tempo de empresa dos gestores das empresas

A Tabela 14 se referiu à experiência no ramo, a maior parte dos dirigentes (75%) tinha acima dos dez anos e os restantes 25% entre 5 e 9 anos de experiência. Os dados da amostra indicaram que os anos de experiência no setor hoteleiro pelos dirigentes contribuíram muito para o seu crescimento. Observou-se também que além da experiência dos administradores estas empresas possuem elementos que as destacam tais como: aquisição de recursos, competências ou talento administrativo, liderança e lucratividade.

Tabela 14 - Experiência no ramo dos gestores das empresas

Experiência no ramo	Número de pessoas	%
De 0 a 1 ano e 11 meses	0	0%
De 2 a 4 anos e 11 meses	0	0%
De 5 a 9 anos e 11 meses	1	25%
De 10 anos acima	3	75%
Total	4	100%

Constata-se também que o tempo de empresa e o período de experiência no ramo eram equivalente entre os gestores, isso devido ao fato deles terem adquirido experiência conforme a criação e a permanência no negócio do percorrer do tempo. Isto é ilustrado na Figura 13.



Figura 13 - Experiência no ramo dos gestores das empresas pesquisadas

Pode-se concluir que a competitividade é fator relevante nos pequenos hotéis pesquisados e também há uma tendência, na maioria dos hotéis pesquisados, na elevação do grau de escolaridade nos membros das empresas devido às exigências do mercado.

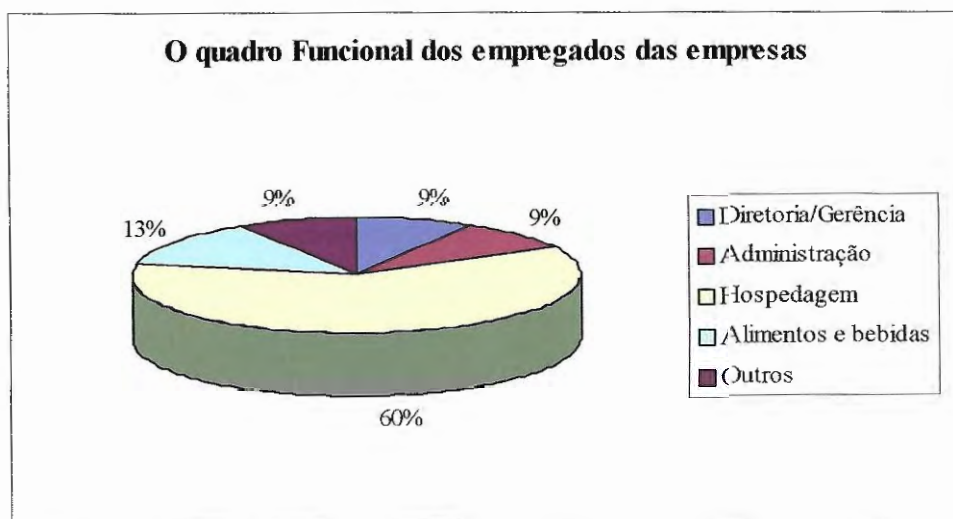
Os dados da pesquisa, tabela 15, mostraram que no quadro funcional dos empregados nos hotéis estudados 75% possuem menos de vinte colaboradores e apenas 25% com até trinta funcionários. Este quadro revela que os setores que mais demandam pessoas seriam os meios de hospedagem (60.8%) e os de alimentos e bebidas (13.0%). Nestes setores concentrando a maior parte dos colaboradores que possui uma escolaridade até ou inferior ao ensino fundamental. Observou-se que a maior parte dos funcionários presentes nos hotéis possui uma baixa escolaridade.

Em relação, aos gestores principais (Proprietário/Gerência) os dados apontaram que 75% dos proprietários hoteleiros eram homens e apenas 25% eram mulheres. No caso dessa pesquisa, os negócios no ramo hoteleiro seriam gerenciados predominantemente por pessoas do sexo masculino. Os dados também apontaram que todos (100%) dos dirigentes possuem o curso superior completo (graduação). Estes optaram pelo ramo hoteleiro devido às possibilidades de sucesso e lucratividade.

Tabela 15 - O quadro Funcional dos empregados das empresas

Quadro Funcional - Empregados	N ^o Total	%
Proprietário / Gerência	6	8.6%
Administração	6	8.6%
Hospedagem	42	60.8%
Alimentos e bebidas	9	13.0%
Terceirizados	0	0.0%
Outros	6	8.6%
Total	69	100%

Estas pequenas empresas hoteleiras podem ser caracterizadas pelo número de funcionários ou pela receita anual. Devido a que, durante o processo de escolha das empresas e mesmo durante a pesquisa, não foi possível obter de nenhuma empresa o valor do faturamento, considerou-se estão os dados referentes ao número de funcionário. Neste ponto do trabalho é considerado o critério utilizado pelo SEBRAE (1999) que considera como pequena empresa hoteleira aquela que possui até 49 empregados, ver Figura 14.

**Figura 14 - Quadro Funcional dos empregados das empresas**

A Tabela 16 revela que as empresas praticamente não investiram em treinamento dos funcionários o qual constata-se que 25% dos gestores efetuaram investimentos da esfera de baixo/regular, na ordem de 25% de regular e os outros 25% de regular/alto o qual ocorre um pequeno aumento, e também ocorrem casos de gestores que não investem qualquer tipo de investimento de treinamento nos seus colaboradores, 25% das empresas. Assim, os investimentos realizados no treinamento dos funcionários quando ocorrem não são contínuos e nem elevados nos hotéis estudados.

O estudo indicou que os gestores das empresas hoteleiras realizaram reduzidos e não contínuos investimentos focalizados ao estudo de mercado. Em vista que, 50% dos gestores realizaram investimentos na ordem de regular, 25% entre baixo/regular e apenas 25% não aplicaram neste tipo de pesquisa. Assim, observar que quando os gestores efetuam neste tipo de investimento são normalmente esporádicos e limitados.

Tabela 16 - Investimentos realizados nas empresas hoteleiras

Percentual em relação ao faturamento	Treinamento de funcionários	%	Pesquisa de Mercado	%	Introdução e melhorament o dos serviços	%
Não investe (0% a 0%)	C	25%	C	25%	C	25%
Baixo (0,1% a 1%)	-	-	-	-	-	-
Baixo/regular (1,1% a 2%)	B	25%	B	25%	B	25%
Regular (2,1% a 3%)	D	25%	A & D	50%	A	25%
Regular/alto (3,1% a 4%)	A	25%	-	-	D	25%
Alto (5% e acima de 5%)	-	-	-	-	-	-
Total	4	100%	4	100%	4	100%

A pesquisa sinalizou que os gestores das empresas hoteleiras possuíam a preocupação de realizarem investimentos contínuos referentes a introdução e melhoramento dos serviços, hospedagem e eventos. Porém, constatou-se que os dirigentes dos hotéis realizaram ainda investimentos reduzidos ou limitados referentes estes investimentos. No qual 25% dos gestores realizaram investimentos da ordem da ordem de

baixo/regular, 25% da esfera de regular e outros 25% como regular/alto o qual ocorre uma pequena elevação e apenas 25% não aplicaram neste tipo de pesquisa. Assim, a maioria dos gestores possui uma preocupação em realizar investimentos de curto, médio e longo prazo nos produtos ou serviços presentes nos hotéis. Ao questionar as causas dos poucos investimentos realizados no treinamento dos funcionários, na pesquisa de mercado e no desenvolvimento de novos serviços e produtos, os empresários justificam a falta de cursos adequados, os custos de treinamento e a ausência dos funcionários em treinamento nas tarefas do hotel. Isto é ilustrado na Figura 15.

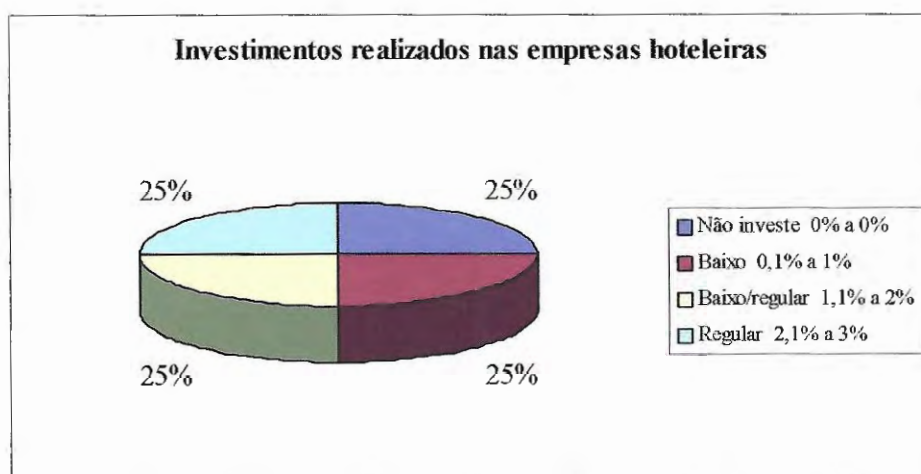


Figura 15 - Investimentos realizados nas empresas hoteleiras

A Tabela 17 apresenta os resultados referentes ao desempenho dos pequenos hotéis.

Tabela 17 - Desempenho das empresas

Desempenho	Em Números	%
Péssimo	0	0%
Regular	1	25%
Bom	3	75%
Ótimo	0	0%
Total	4	100%

Da Tabela 17 indicou que a grande parte dos empregadores avalia o desempenho dos pequenos hotéis como bom (75%) e os restantes (25%) como regular, ver Figura 16.

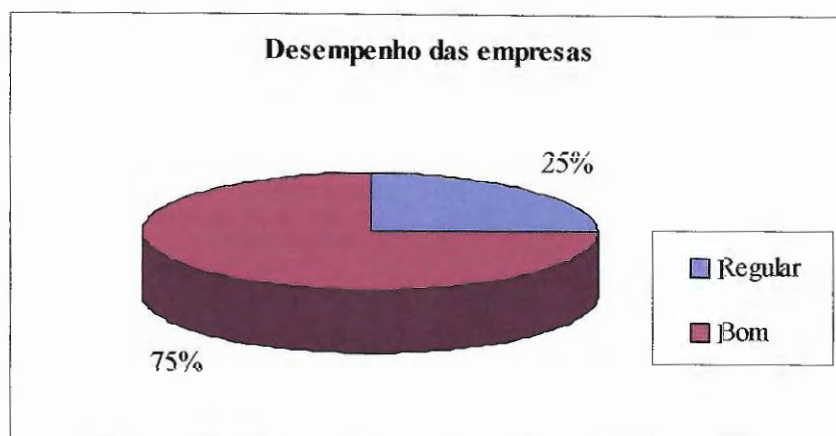


Figura 16 - Desempenho das empresas

A Tabela 18 apresenta os pontos fortes dos hotéis que contribuem no posicionamento e na sobrevivência das empresas no mundo dos negócios. Conforme colocado a seguir:

Tabela 18 - Os pontos fortes das empresas

Pontos Fortes	A	B	C	D	Total	%
Qualidade	x	x	x	x	4	100%
Recepção	x	x	x	x	4	100%
Tabela de preços	x	x	x	x	4	100%
Rapidez e Agilidade	-	-	-	-	0	0%
Governança	x	x	x	x	4	100%
Decisões rápidas	-	-	-	-	0	0%
Desburocratização	x	x	x	x	4	100%
Distribuição	-	-	-	-	0	0%
Experiência	x	x	x	-	3	75%
Imagem	x	x	x	x	4	100%
Implantação ISO 9000	-	-	-	-	0	0%
Inovação	x	-	-	x	2	50%
Investimentos novos equipamentos	x	x	-	x	3	75%
Localização	x	x	x	x	4	100%
Manutenção	x	-	-	x	2	50%
Padrão (Embratur)	-	-	-	x	1	25%
Tradição	x	x	-	x	3	75%
Variedade	x	x	x	x	4	100%
Serviços	x	x	x	x	4	100%
Estrutura física	x	-	-	x	2	50%
Eventos	x	x	x	x	4	100%
Instalações	x	-	x	x	3	75%
Serviços terceirizados	x	-	-	-	1	25%
Total	18	13	12	17	60	100%

Na Tabela 18 proporciona os pontos fortes dos hotéis, os itens que mais foram destacados nas respostas foram: qualidade, recepção, tabela de preços, governança, desburocratização, imagem, localização, variedade, serviços e eventos (100%), experiência, investimentos em novos equipamentos, tradição e instalações (75%). Os outros itens ficaram com a inovação, manutenção e estruturação física (50%) e apenas 25% representa o padrão Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e os serviços terceirizados.

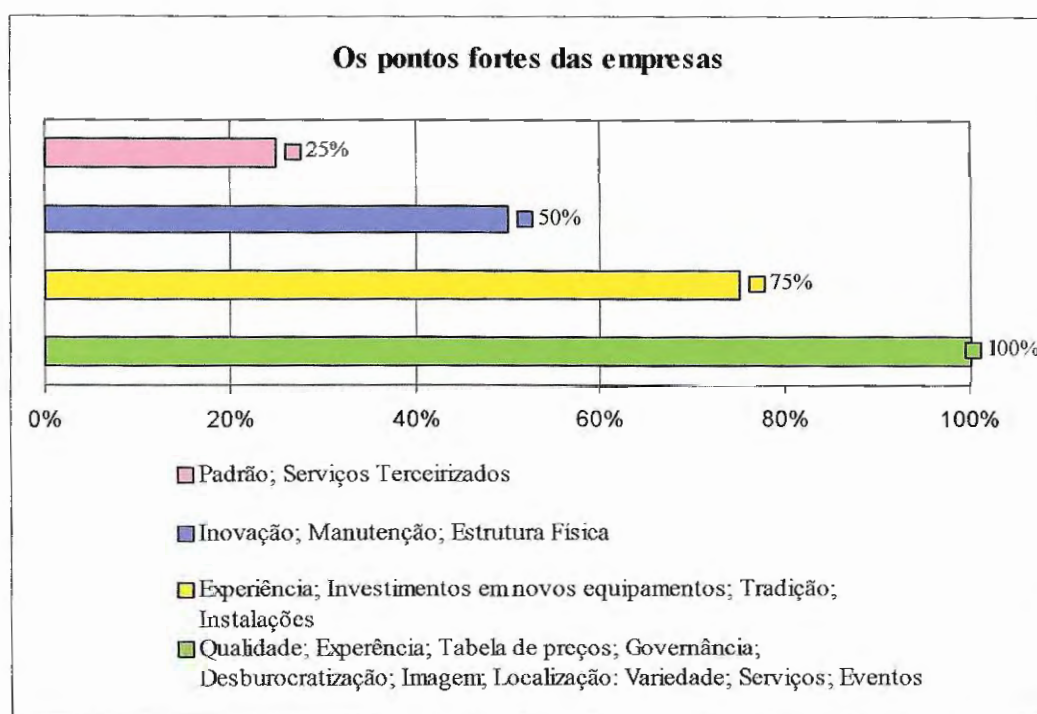


Figura 17 - Os pontos fortes das empresas

A Tabela 19 apresenta os pontos fracos dos hotéis referentes aos reduzidos ou a ausência de recursos aplicados em variáveis consideradas relevantes para a competitividade de um negócio.

Tabela 19 - Os pontos fracos das empresas

Pontos Fracos (baixos ou ausência de investimentos)	A	B	C	D	Total	%
Distribuição	-	-	-	-	0	0%
Propaganda	x	x	x	x	4	100%
Vendas	-	-	-	-	0	0%
Capital de Giro	-	x	-	-	1	25%
Concorrentes	x	x	x	-	3	75%
Entrega	-	-	-	-	0	0%
Faturamento	x	x	x	x	4	100%
Funcionários comprometidos e motivados	x	x	x	x	4	100%
Localização	-	-	-	-	0	0%
Mercado	x	x	x	x	4	100%
Hospedagem	-	-	-	-	0	0%
Política de Custo	-	x	-	-	1	25%
Prazo de entrega	-	-	-	-	0	0%
Estrutura física	-	x	x	-	2	50%
Instalações	-	x	-	-	1	25%
Estacionamento	x	-	-	-	1	25%
Serviços terceirizados	-	x	x	x	3	75%
Eventos	-	-	-	-	0	0%
Treinamento dos funcionários	x	x	x	x	4	100%
Total	8	12	8	6	34	100%

Na Tabela 19 tangue à percepção dos gestores no que diz respeito aos pontos fracos das empresas, os mesmos consideraram mais de um item para cada questão. Os itens que mais sobressaíram nas respostas foram justamente aqueles que mais ocorrem baixos ou poucos investimentos realizados no percorrer do tempo nos negócios, tais como: propaganda, faturamento, funcionários comprometidos e motivados, mercado e treinamento de funcionários, indicado por 100% dos entrevistado, em seguida com 75% de indicação ficaram os concorrentes e os serviços terceirizados e com 50% de indicação ficou a estrutura física. Observa-se que 25% dos participantes tem-se o capital de giro, a política de custo, instalações e o estacionamento como os itens que ocorrem a falta de imissão no empreendimento. Assim, os pontos fracos dos hotéis estão ilustrados na Figura 18.

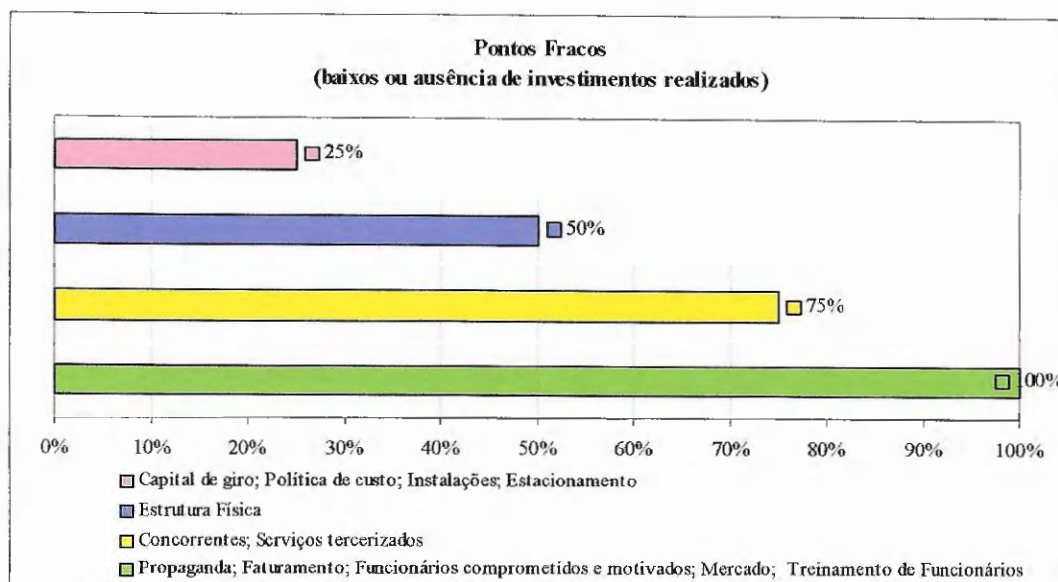


Figura 18 - Os pontos fracos das empresas

A Tabela 20 referencia as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas hoteleiras.

Tabela 20 - As dificuldades das empresas hoteleiras

Dificuldades	A	B	C	D	Total	%
Tecnologia	x	x	x		3	75%
Recursos financeiros	x	x	-	-	2	50%
Cliente (hóspedes)	-	x	x	x	3	75%
Fornecedores	x	x	-	-	2	50%
Recursos Humanos	x	x	-	x	3	75%
Outras (poder público)	-	-	-	x	1	25%
Total	4	5	2	3	14	100%

Na Tabela 20 as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas hoteleiras abrangeram à Tecnologia, Recursos Financeiros, Clientes, Fornecedores e Recursos Humanos. Observou-se que as áreas que mais apresentavam dificuldades mencionadas pelos gestores ficaram relacionadas a tecnologia, aos clientes e os Recursos Humanos apontados por 75% dos entrevistados. Depois vieram os recursos financeiros e os fornecedores apontados por 50% e os restantes apontaram o poder público com 25%, ver Figura 19.

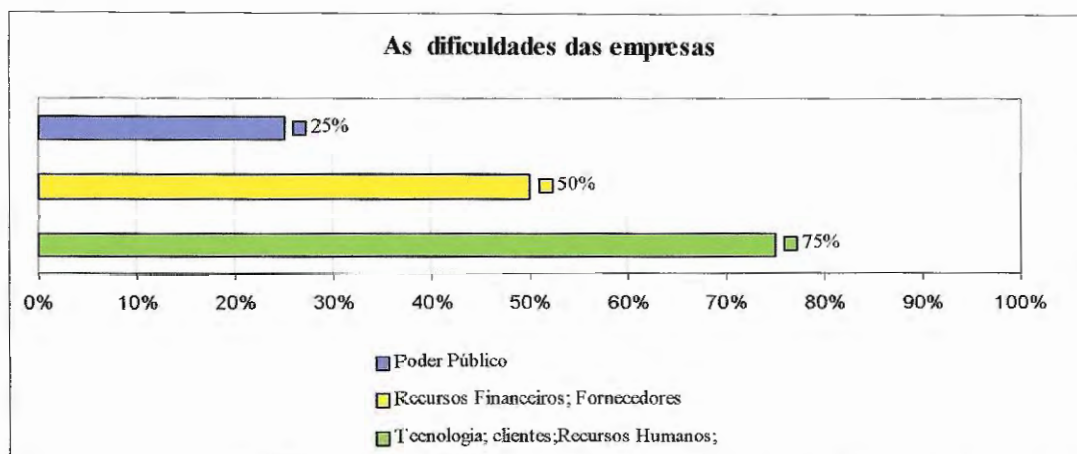


Figura 19 - As dificuldades das empresas hoteleiras

A Tabela 21 os principais fatores externos que mais interferiram nos desempenhos dos pequenos hotéis pesquisados.

Tabela 21 - Principais fatores externos que mais interferem no desempenho

Fatores	A	B	C	D	Total	%
Concorrentes	-	x	x	-	2	50%
Juros	x	-	-	-	1	25%
Mão de obra qualificada	x	x	-	x	3	75%
Tecnologia	-	-	-	x	1	25%
Inflação	x	-	x	-	2	50%
Outros	-	-	-	-	0	0%
Total	3	2	2	2	9	100%

A Tabela 21 os principais fatores externos que mais interferiram nos desempenhos dos Hotéis A, B, C e D constituíram a mão-de-obra qualificada em 75%, os concorrentes e inflação com 50% e apenas 25% consideraram os juros e a tecnologia. Isto é ilustrado na Figura 20.

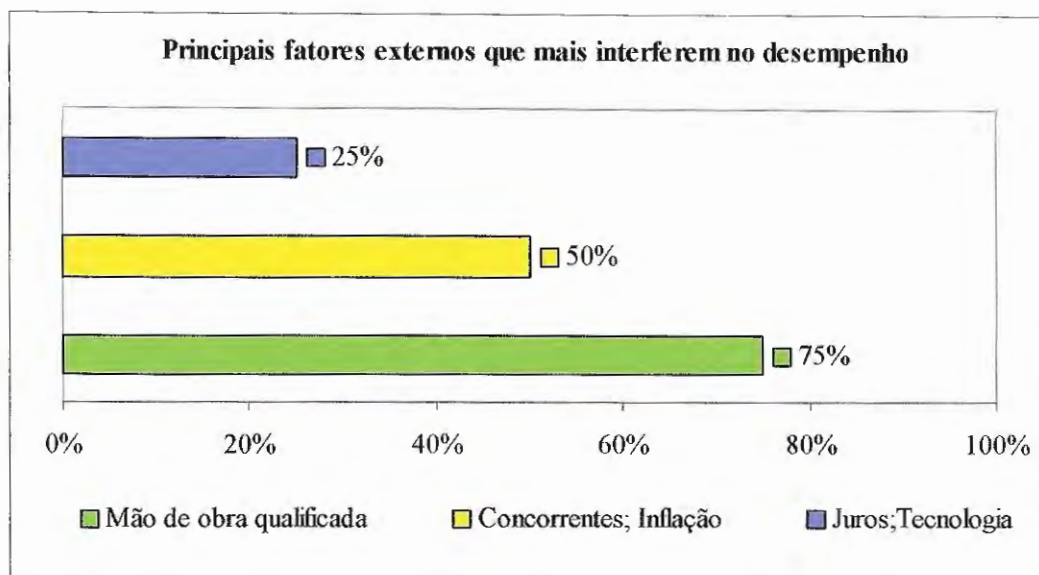


Figura 20 - Principais fatores externos que mais interferem no desempenho dos hotéis

A Tabela 22 observa-se que nos quatro pequenos hotéis estudados quando surgiram as novas idéias consideradas relevantes eram anotadas. Observou-se que a maioria dos gestores considerou que ocorre um aproveitamento das opiniões que ficaram entre 30% e 50%.

Tabela 22 - Registros das informações nas empresas

Empresa:	Novas idéias, elas são registradas.		O plano estratégico é documentado:		Aproveitamento de novas idéias pelas empresas
	Sim	Não	Sim	Não	%
A	x	-	-	x	40%
B	x	-	-	x	30%
C	x	-	-	x	50%
D	x	-	-	x	-----

Da Tabela 22 pode-se concluir que a estratégia dos hotéis estudados não possuíam um plano estratégico documentado e formalizados, pelas seguintes causas: à falta de um modelo de planejamento estratégico focado nos pequenos hotéis, tempo demandado na estrutura para sua elaboração, sistematização de um plano estratégico, dificuldades na elaboração e implantação de um planejamento, resistência em realizar um planejamento estratégico com o envolvimento dos membros, a ausência de um planejamento estratégico nas atividades administrativas diárias de suas empresas e a falta de hábito de utilizarem um planejamento formal nas suas tomadas de decisões estratégicas.

A Tabela 23 apresenta os dados referentes às estratégias contidas no gerenciamento dos pequenos hotéis.

Tabela 23 - A estratégia na gestão das empresas

Estratégias	A	B	C	D	Total	%
Formalidade	-	-	-	-	0	0%
Informalidade	x	x	x	x	4	100%
Centralização das decisões	x	x	x	x	4	100%
Descentralização das decisões	-	-	-	-	0	0%
Pessoalidade	x	x	x	x	4	100%
Impessoalidade	-	-	-	-	0	0%
Delegação operacional	x	x	x	x	4	100%
Delegação estratégica	-	-	-	-	0	0%
Outras	-	-	-	-	0	0%
Total	4	4	4	4	16	100%

A estratégia na gestão dos hotéis pesquisados é apresentada na Tarefa 23. O que revelou que os gestores utilizaram o planejamento informal nas suas tomadas de decisões estratégicas. Em vista que, à amostra revelou que o processo da elaboração das estratégias nos Hotéis A, B, C e D envolveu uma total informalidade, a centralização das decisões, a pessoalidade, e a delegação de ações operacionais todas relatadas em 100% dos hotéis. Em relação a delegação de ação operacional se observou que os gerentes devem tomar decisões que proporcionassem um bom funcionamento operacional do hotel, mesmo na ausência do proprietário ou na falta de algum gerente, ver Figura 21.

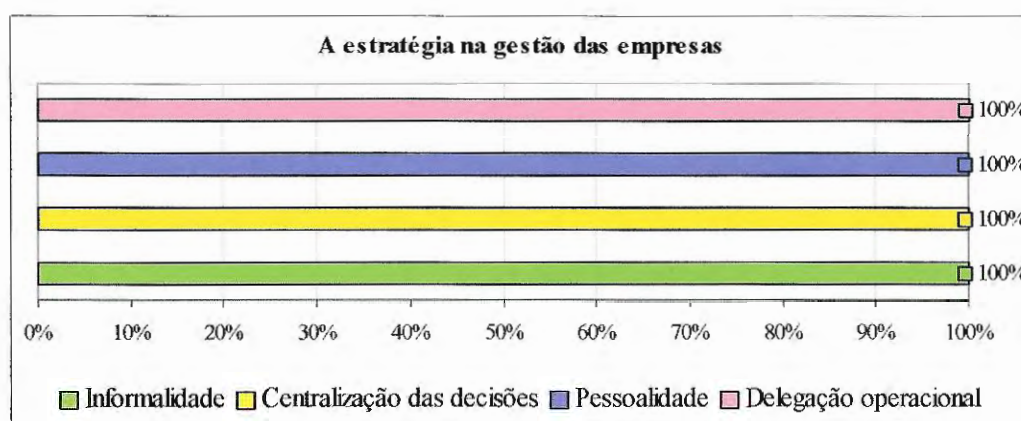


Figura 21 - A estratégia na gestão das empresa

8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

8.1. Considerações finais

A globalização é um fator que influencia nas tomadas de decisões uma vez que tem forte influencia presente na economia, na política e no social dos países. Esta influencia vem sendo cada vez mais observada nos mercados mundiais e vem promovendo uma livre internacionalização do capital.

Com a globalização é necessário que as empresas estejam preparadas para continuarem ou se manterem num mercado cada dia mais competitivo. Para isso, se torna indispensável a formulação e utilização de algumas estratégias competitivas de atuação dentro do ambiente. As empresas que não se conscientizarem desse enfoque têm poucas condições de sobrevivência: serão prejudicadas ou mesmo eliminadas do mercado, deixando espaço para as empresas que já se adaptaram a essa nova realidade.

Neste ambiente competitivo, a grande empresa manufatureira precisa diminuir seus custos e investir em processos de produção. Isso colabora para o fechamento de postos de trabalho. Com a redução das oportunidades de emprego nas grandes empresas de manufatura, o mercado demonstra que o setor de prestação de serviços está absorvendo um grande número de pessoas.

Uma área de prestação de serviços que vem se despontando é a de hotelaria. De acordo com os estudos referentes à geração de empregos, o setor do ramo hoteleiro no Brasil proporciona mais de 276 mil empregos no qual 252 mil corresponde a empregos permanentes e 24 mil a empregos temporários. Estudos vêm demonstrando que com a expansão da indústria hoteleira que está prevista para os próximos anos, haverá um aumento de 3.000 novos empregos diretos e cerca de 12.000 indiretos. Além disso, a hotelaria brasileira é responsável por quase 70% dos empregos de pessoas que possuem baixa escolaridade, ou seja, até o ensino fundamental.

As formas de empregabilidade estão assumindo novas necessidades. Há uma tendência da empresa de manufatura em contratar cada vez menos e exigir alta qualificação de seu pessoal. O ramo de hotelaria possui uma tendência oposta: vem contribuindo para a ampliação de novos postos de empregos e admite funcionários com baixa escolaridade.

Neste cenário, a pesquisa realizada constatou que as empresas hoteleiras estudadas já sentem os efeitos causados por um mercado no qual os números de hotéis familiares estão aumentando e a introdução de redes hoteleiras na cidade de São Carlos vem se expandindo. Estes efeitos vêm levando os pequenos proprietários dos Hotéis A, B, C e D a buscarem formas de gerenciamento que propiciem negócios que atuem de forma competitiva, pro-ativa e participativa no mercado.

A pesquisa também indicou que as pequenas empresas do setor hoteleiro da cidade operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido a fatores como os avanços tecnológicos, as alterações da economia e da legislação e a disponibilidade de recursos. Em vista disso, as empresas estudadas buscam caminhos para sobreviverem e aumentarem as sua competitividade no mercado.

As tendências indicam que este cenário irá sofrer várias transformações, tanto gerenciais como estruturais. Isso é devido à modificação, ampliação e reestruturação que as pequenas empresas hoteleiras pesquisadas terão que passar. Uma das mudanças gerenciais pretendidas pelos gestores num primeiro momento seria realizar um planejamento e controle das atividades gerenciais. Depois disso, os gestores procurarão caminhos de realizarem parcerias ou associações com outras empresas.

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, observou-se três fatores preponderantes que sintetizam a gestão dos pequenos hotéis, à saber: a pessoalidade, a informalidade e a carência de um planejamento formal. Com relação à gestão, ocorre uma centralização das tomadas de decisões nas mãos dos gestores que determinam os destinos dos negócios de acordo com os seus julgamentos pessoais, sem a colaboração dos demais membros, nas questões estratégicas das empresas. Diante da perspectiva de novos problemas e desafios, que tendem a surgir, de forma cada vez mais rápida, nos pequenos hotéis, os gestores já sentem a necessidade de incorporar trabalhos em conjunto e aperfeiçoar outros elementos gerenciais nas pequenas empresas hoteleiras.

Esses novos elementos gerenciais, juntamente com a formulação e utilização da estratégia competitiva, receberão uma maior atenção e estarão inseridos no planejamento estratégico dos hotéis. Conseqüentemente, os gestores têm consciência de que um planejamento formal pode contribuir significativamente para que os hotéis ofereçam serviços e produtos com mais qualidade, com mais rapidez e com preços mais atraentes para seus clientes. Para tanto, é necessário identificar e estabelecer os atributos que traduzem as necessidades, os desejos e as expectativas dos seus hóspedes, visando

umentar a competitividade aliada à melhoria do nível dos serviços oferecidos. Neste contexto, um conjunto de competências torna-se necessário, sobretudo no que diz respeito à capacidade de pensar, planejar, e resolver novos problemas e implementar novas ações nas empresas pesquisadas.

Neste contexto, propôs-se, com os objetivos do presente estudo (apresentado no capítulo 1) adequar e aprimorar um roteiro de planejamento estratégico inicialmente elaborado para pequenas empresas industriais de produtos alimentícios, para esse setor de serviços, por meio da aplicação em pequenas empresas de prestação de serviços do setor hoteleiro.

Realizaram-se adequações e aprimoramentos de um pré-roteiro de análise estratégica que partiu tanto da reflexão da literatura especializada quanto da pesquisa de campo realizada nos hotéis.

Submeteu-se o roteiro proposto às considerações e intervenções dos empresários e também dos colaboradores das empresas estudadas, por meio das entrevistas e das observações realizadas no qual identificou-se o que os gestores utilizam, consideram importante ou estão dispostos a adotar.

Assim, a análise e reflexão da pesquisa realizada contribuirá para uma proposição de um roteiro de planejamento estratégico que incluiu a sistematização de um modelo proposto. Este modelo formado é composto de vinte e seis itens (anexo A) adequado à necessidade e realidade das pequenas empresas hoteleiras.

Discorreu-se também sobre as questões relacionadas ao gerenciamento das pequenas empresas de prestação de serviços hoteleiros. A parte estratégica, com relação ao negócio, foi também analisada no âmbito interno e externo. Ainda, permitiu-se compreender, identificar e descrever a característica do hotel estudado, obter o perfil do gestor principal e conhecer as estratégias empresariais presentes nas empresas pesquisadas. Assim, espera-se que cada um destes aspectos tenha sido alcançados e que, cada um deles contribuam com uma melhor compreensão dos negócios relacionados às pequenas empresas hoteleiras.

Portanto, com a realização desta dissertação, pretendeu-se propor um roteiro de planejamento estratégico adequado à realidade da pequena empresa de prestação de serviços, particularmente ao setor hoteleiro. Espera-se que o roteiro seja uma ferramenta de apoio ao pequeno empresário, sendo utilizado nas decisões, levando sua empresa a uma melhor atuação perante o mercado cada vez mais competitivo. Assim, o roteiro

submetido, com base nas informações obtidas, resultou numa proposta de um modelo adaptado de planejamento estratégico para pequenas empresas do setor hoteleiro.

Pretendeu-se também contribuir para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento científico que auxilie na construção de uma teoria de administração para a pequena empresa no setor hoteleiro.

8.2 Propostas para trabalhos futuros

No decorrer da realização desta dissertação que tem um caráter exploratório, constatou-se que, no Brasil, existe uma escassez de estudos acadêmicos relacionados sobre a pequena empresa hoteleira e, mais ainda, pelo viés do planejamento estratégico, diversas pesquisas podem ser propostas dentro desta área, conforme discriminadas abaixo:

- aplicar o roteiro realizado em pequenas empresas hoteleiras de diferentes municípios, levando-se em consideração as particularidades e as características dos negócios;
- desenvolver pesquisa que testa o roteiro sistematizado em outros tipos e portes de empresas, visando adequações e aprimoramentos para cada caso;
- aprofundar a descrição das seções contidas no roteiro referentes às características dos hotéis, o perfil dos gestores principais e conhecer as estratégias empresariais;
- redefinir as adaptações e os aprimoramentos realizados no roteiro proposto para que esteja mais adequado com as particularidades presentes nos pequenos hotéis do país;
- aplicar o roteiro sistematizado em grandes, pequenas e médias empresas hoteleiras presentes em São Carlos e região;
- realizar pesquisas que analisem como os gestores hoteleiros, através do roteiro proposto, fazem a elaboração e aplicação do planejamento estratégico num período de curto, médio e a longo prazo;
- elaborar pesquisas que proporcionem a criação e gerenciamento de um banco de dados sobre as pequenas empresas hoteleiras de São Carlos;

- desenvolver trabalho para identificar o nível de informatização das pequenas hoteleiras e propor soluções para a implementação da informática como ferramenta de gestão empresarial;
- desenvolver estudo sobre a utilização do Sistema de Informação na gestão das pequenas empresas hoteleiras;
- realizar pesquisas comparativas entre a gestão empresarial exercida pelas pequenas empresas hoteleiras e aquelas praticadas pelas grandes redes hoteleiras, e
- por fim, estudos que constatarem quais variáveis ou fatores que motivem e favoreçam que os gestores hoteleiros utilizem instrumentos de análise estratégica no gerenciamento dos seus hotéis, tendo como referencial os aspectos proporcionados nesta pesquisa.

8.3 Limitações da pesquisa

Há considerações a fazer em relação às limitações encontradas na elaboração e término da presente dissertação. Assim, seguem os principais fatores que, acredita-se, contribuíram para essas limitações.

- Num primeiro momento, observa-se uma carência de pesquisa acadêmica no ramo hoteleiro;
- Há escassez e a ocasionalidade das informações nos órgãos públicos e privados que agregam as pequenas empresas hoteleiras;
- A falta de material bibliográfico para a pesquisa, principalmente que trate da realidade brasileira sobre as pequenas empresas, principalmente no enfoque de instrumentos de análise estratégica na gestão dos empreendimentos hoteleiros;
- Os números reduzidos de pequenas empresas hoteleiras dispostas a proporcionarem informações completas e precisas em relação ao funcionamento, o perfil do gestor principal e as estratégias empresariais presentes;

- A ausência de uma estrutura organizacional formal nas empresas pesquisadas;
- A carência de um planejamento estratégico que revelasse, de forma sistematizada, as políticas e diretrizes das empresas a médio e longo prazo;
- A falta de informação e de domínio dos recursos de gestão disponíveis no mercado pelos pequenos empresários hoteleiros, e
- A forte pessoalidade, informalidade e a utilização de planejamento informal presentes nos gerenciamentos dos hotéis.

Portanto, é importante considerar as dificuldades inerentes presentes na análise dos dados empíricos, que impõe restrições, particularmente quando ao ambiente pesquisado é dinâmico e exploratório. Deste modo, as considerações, porém, não diminuem o padrão desejado nesta pesquisa que proporciona uma visão acadêmica do setor hoteleiro. Neste contexto, as pesquisas posteriores a este estudo poderão proporcionar informações mais generalizadas e aprofundadas que possam contribuir na geração e elevação de trabalhos científicos sobre as pequenas empresas hoteleiras. Acredita-se que esta dissertação favorecerá e abrirá caminhos para o desenvolvimento de novas propostas sobre o tema e principalmente na geração e expansão das pesquisas relacionadas aos pequenos hotéis.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. (2000). **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

ABELL, D. (1999). Duplo planejamento: para sustentar a excelência administrativa, as empresas precisam de uma estratégia “hoje para hoje “ e outra “hoje para amanhã”. **HSM Management**, São Paulo, v.23, n.6, p.63-70.

AQUARONI, L.M. (2001). **Uma investigação sobre o relacionamento entre planejamento estratégico e sistemas de apoio à decisão**. 106 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

AYRES, M.L.A; DAEMON; I.G; FERNANDES, P.C.S. (1999). **Hotel de negócios**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set807.pdf>>. Acesso em: 20 ago.2003.

ALMEIDA, M.I.R. (2001). **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas**. São Paulo: Atlas.

Análise setorial: a indústria hoteleira. (1999). Rio de Janeiro: Panorama setorial; Gazeta Mercantil. v.1

ARAM, J.D.; COWER, S.S. (1990). Strategy planning for increased profit in the small business. **Long Rang Planning**, Great Britain, v.23, n.6, p.63-70.

ARAÚJO, A.O. (2001). **Contribuições ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros: sob o enfoque da gestão estratégica**. 160 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ARKEBAUVER, J.B.; MILLER, J. (1999). **Leading edge business planning for entrepreneurs**. Chicago: Dearborn.

AZEVEDO, E.A. (2002). **Modelo de apuração de resultado em atividades sazonais: um estudo aplicado às empresas de meios de hospedagem**. 135 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BABGS, D.H.; PINSON, L. (1999). **The Real world entrepreneur field guide: growing your own small business**. Chicago: Upstart.

BARBALHO, C.R.S.; BERAQUET, V.S.M. (1995). **Planejamento estratégico: para unidade de informação**. São Paulo: Polis/APB. (Coleção Palavra-Chave, 5).

BECMER, C.B. (1998). **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura.

BERNARDO, J.J. (1999). **Sistemas de informação na gestão empresarial: estudo dos sistemas de informação que suportam a tomada de decisão em diversos níveis gerenciais, das pequenas indústrias da região de São José do Rio Preto-SP**. 103 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

BOYETT, J.H; BOYETT, J.T. (2001). **O Guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucessos dos maiores empreendedores do mundo**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus.

CAMARGO, S.H.C.R.V. (2001). **Estratégias empresariais: nas micros, pequenas e médias industriais de produtos alimentícios na região de Ribeirão Preto**. 187p. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2001.

CAMPBELL, A. (1999). Tailored, not benchmarkes: a fresh look at corporate planning. **Harvard Business Review**, New York, v.73, n.2, p.41-50.

CAMPOS, L.C.A.M. (1999). **Administração de hotéis**. São Paulo: SENAC.

CASOROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. (1998). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**: São Paulo: Atlas.

CASTELLI, G. (2001). **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS.

CHIAVENATO, I. (2000). **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHRISTOPHER, C.M. (2002). Como perturbar o sono dos líderes. **HSM Management**, São Paulo, ano 6, n.34, p.130-135.

CHRISTOPHER, M. (1997). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leitte. São Paul: Pioneira.

CHOPRA, D. (2002). A Alma da liderança. **HSM Management**, São Paulo, v.33, p.60-63.

COOPER, M. et al. (1998). Supply chain management: more than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, Vendra Beach, v.8, n.1, p.1-13.

COSTA, B.K. (1999). **Análise estratégica na gestão de pequenas hotelarias: proposição de um modelo**. 221 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Pulo, 2000.

CUNHA, C.J.C.A. (1995). Empreendedor: caminhos e descaminhos. **Revista Baiana de Tecnologia**, Camaçari, v.10, n.1, jan./abr.

DAVENPORTE, T.H.; PRUSAK, L. (1998). **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus.

DAVIES, C.A. (2000). **Cargos em hotelaria**. 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS.

DENCKER, A.F.M.; VIÁ, S.C. (2001). **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura.

DORNELAS, J.C.A. (2001). **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus.

DRUCKER, P.F. (1999). **Management challenges for the 21st centure**. New York: Harpercollins.

DUARTE, V.V. (1996). **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC. (Série Apontamentos, 35).

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A Natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadas do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porter**. 272 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.

EUGENE, E. (1997). O Indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.1, p.18-29.

FARIAS, S.A. (1998). Atributos de satisfação nos serviços de hotelaria: uma perspectiva no segmento da terceira idade. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD. 1 CR-ROM.

FERNANDES, M.S.A. (2001). **Custeio baseado em atividades aplicado a categorias de apartamentos em hotelaria**. 221p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FILLION, L.J. (1999). Diferencias entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. (2001). **Planejamento estratégico na prática**. 18.ed. São Paulo: Atlas.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. (2000). **Administração estratégica de serviços: são operações, estratégia e tecnologia de informação**. Tradução de Gustavo Severo de Borba. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

FRITZ, R. (1993). **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makion Books.

GALLO, A.R. (1999). **Controle organizacional: recomendações para a pequena empresa**. 194 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

GARCIA, M.E. (1996). Absorção de mão-de-obra, escolaridade e salários na hotelaria brasileira. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.7, n.1, p.26-35.

GIANESE, I.G.N.; CORRÊA, R.L. (1994). **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (1996). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas.

GIMENEZ, F.A.P. (2000). **A Estratégia na pequena empresa**. São Paulo: Atlas.

GOLSALVES, E.P. (2001). **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea.

GRACIOSO, F. (2000). Globalização: mito e realidade. **Marketing**, São Paulo, ano 34, n.335, p.47-54, dez.

_____. (2001). **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus.

HATCH, M.J. (1997). **Organization theory**. Oxford: Oxford University Press.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (2003). **Regulamento do sistema oficial de classificação de meios de hospedagem**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/legislação/txt/novoregulamentoclassificação>>.

Acesso em: 28 ago.2003.

JIMENEZ, G.G. (1999). **As Atividades de marketing de hospitalidade em empresas do setor hoteleiro: estudo de casos empresas**. 242 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, P. (2000). **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus.

KON, A. (1999). A Internacionalização dos serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p.42-54.

LAFIS (1999). **Estudo de mercado de hotéis e turismo**. Disponível em: <<http://intramine/internet/estado-setorial/hotéis-turismo.asp>>. Acesso em: 22 mar. 2003.

LARA, S.B. (2001). **Marketing & vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura.

LONGENECKER, J.G. et al. (1997). **Administração de pequenas empresas de prestação de serviços**. São Paulo: Makron Book.

LOPES, A.B. (1998). Vantagens competitivas na distribuição de informações financeiras em tempo real: uma análise baseada em recursos. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.2, p.69-78.

LOPES FILHO, L.S. (2001). *Como tornar sua empresa competitiva e globalizada*. São Paulo: Makron Book.

MACHADO, E.O. (2001). *Procedimentos para o bibliotecário abrir sua pequena empresa de prestação de serviços*. São Carlos: EDUFSCar. (Série Apontamentos, 36).

MACIEL, L. (2001). As Estrelas saem do chão. *Exame*, São Paulo, ano 35, n.6, ed.736, p.12-17, mar. Suplemento.

MARTINS, N.P. (2000). *Novas vertentes da arquitetura hoteleira em São Paulo: caso dos apart-hotéis*. 3 v. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MATOS, F.G.; CHIAVENATO, I. (2000). *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books.

MATOSO, J.M. (1996). *A Informática na hotelaria e turismo*. Lisboa: Plátano

MAXIMIANO, A.C.A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Carlos: EDUFSCar.

MILLER, J.E. et al. (1992). *Supervision in the hospitality industry*. 2.ed. New York: John Wiley.

MINTZBERG, H. (1993). The Pitfalls of strategic planning fall. *California Management Review*, Berkeley, v.36, n.1, p.32-47, Fall.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994). Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D.A. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus.

NAKAMURA, M.M. (1999). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico**. 241 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresa japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Pricilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.

OLIVEIRA, D.P.R. (1999). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas.

_____. (2002). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas.

OLSEN, M.D. et al. (1998). **Strategic management in the hospitality industrial**. 2nd ed. New York: John Wiley.

PADOVEZE, C.L. (1998). **Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas.

PEREIRA, H.J. (1995). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE.

PERES, W.; STUMPO, G. (2000). Small and medium-sized manufacturing enterprises in Latin America and the caribbean under the new economic model. **Word Development**, Oxford, v.28, n.9. p.1643-1655.

PORTER, M.E. (1997). A Hora da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n.5, p.7-10, nov./dez.

_____. (1998). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9.ed. São Paulo: Campus.

PRADO, F.A. (1999). O Prazer é a alma do negócio. **Jovem Empreendedor**, São Paulo, v.1, n.2, p.8-13.

QUEIROZ, B.F. (1998). **Aplicação dos conceitos fundamentais do sistema de gestão econômico nas atividades hoteleiras**. 206 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

RICHER, R. (1993). **O Que é empresa**. São Paulo: Brasiliense. (Primeiros Passos).

SAAB, W.L.; DAEMON, L.G. (2001). O Segmento hoteleiro no Brasil. **BNDES setorial**, Rio de Janeiro, n.13, p.127-156.

SANTOS, F.C.A.(1999). **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas: importância para a gestão de negócios, integração das áreas funcionais de manufatura e recursos humanos**. São Paulo: Atlas.

SCHMITT, G.R. (1996). **Turnaround: a reestruturação dos negócios**. Local: Makron Books.

SEBRAE (2001). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Disponível em:<[http:// www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. Acesso em: 25 mar. 2003.

SERSON, F. (1999). **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra.

SILVA, R.S. (2001). Decisão e informação na indústria. **Transinformação**, Campinas, v.13, n.2, p.25-42.

SILVA, R.O. (2002). **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira.

SILVA FILHO, A.R. (2001). **Hotéis e restaurantes: tópicos de manutenção em hotéis.** Recife: UFFPE.

SILVEIRA, A.; VIVACQUA, G. (2000). **Planejamento estratégico como instrumentos de mudanças organizacional.** São Paulo: Atlas.

SIEGEL, E.S. (1996). **Guia da ernst young para desenvolver o seu plano de negócios.** Tradução de Nivaldo Montingell. 3.ed. Rio de Janeiro: Record.

SIMONS, R. (2000). **Performance measurement & control systems for implementing strategy.** London: Prentice-Hall International.

SOUZA, M.C.A. (1995). **Pequenas e médias empresa na reestruturação industrial.** Brasília: SEBRAE.

TEARE, H. et al. (1996). **Marketing in hospitality and tourism.** New York: Cassell.

TORKOMIAN, A.L.; NOGUEIRA, E. (1998). **Curso de capacitação de empreendedores: ParqTec business scholl.** São Carlos: EDUFSCar.

VIÁ, S.C.; DENCKER, A.F.M. (2001). **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação.** São Paulo: Futura.

YÁZIGI, E. (2000). **A Pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração.** São Paulo: Contexto. (Coleção Turismo).

ANEXO A - ROTEIRO PROPOSTO

ROTEIRO ADAPTADO PROPOSTO

1. Definir e explicitar a missão da empresa para os integrantes do hotel.
2. Definir e disseminar os objetivos da empresa para os clientes interno e externo.
3. Conhecer e delinear as estratégias para melhoria e mudança do quadro funcional de curto, médio e a longo prazo.
4. Planejar ações para a elaboração da estratégia de treinamento adotada no hotel.
5. Analisar e determinar as decisões referentes aos investimentos pretendidos na pesquisa de mercado em relação ao faturamento.
6. Definir e delinear as estratégias enfocadas na introdução e melhoramento dos serviços oferecidos como de hospedagem e de eventos.
7. Analisar, identificar e incorporar as ferramentas de gestão que contribua para um maior dinamismo e lucratividade nas tomadas de decisões no hotel.
8. Introduzir e discutir os conceitos e práticas empresariais voltadas para o gerenciamento da melhoria de desempenho organizacional a partir do enfoque da gestão estratégica.
9. Identificar e conhecer os pontos fortes, fracos e neutros para realização de estratégias mais precisas e adequadas na empresa.
10. Visualizar e identificar as principais dificuldades interna e externa enfrentada pela empresa
11. Conhecer o perfil e as expectativas dos hóspedes a curto, a médio e em longo prazo.
12. Definir e articular ações que identifique o grau de competitividade da empresa perante o meio em que atua.
13. Analisar e identificar os fatores externos que mais interferem no desempenho da empresa.
14. Visualizar e neutralizar as principais ameaças para a empresa.
15. Definir e visualizar as principais oportunidades para a empresa.
16. Elaborar estratégias para otimizar as oportunidades da empresa.
17. Verificar e analisar a eficácia do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores.
18. Refletir e analisar a eficácia do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

19. Observar e analisar a eficácia do relacionamento entre a empresa e seus concorrentes.
20. Visualizar e identificar os principais concorrentes do hotel.
21. Conhecer e formular os elementos ou fatores que diferenciam a empresa em relação aos seus concorrentes.
22. Refletir e registrar as novas idéias emergidas na empresa.
23. Analisar a forma e grau de participação dos colaboradores na elaboração da estratégia.
24. Introduzir e discutir a forma e a implantação do planejamento estratégico na dinâmica da empresa a curto, a médio e a longo prazo
25. Articular e elaborar a forma e a execução do plano estratégico documentado a curto e a médio prazo
26. Verificar e acompanhar os impactos das estratégias emergidas e definidas no planejamento estratégico